

# Měření výkonnosti a efektivnosti výkonu veřejné správy

Bc. Petra Němcová

---

Diplomová práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra NĚMCOVÁ**  
Osobní číslo: **M10427**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**

Téma práce: **Měření výkonnosti a efektivnosti výkonu veřejné správy**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Proveďte rešerši základních pojmů v odborné literatuře.
- Popište základní metody používané na měření výkonu ve veřejné správě.
- Charakterizujte proces modernizace veřejné správy.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte Zlínský kraj jako veřejnoprávní korporaci.
- Uvedte základní metody na měření výkonu realizované na Zlínském kraji.
- Analyzujte používané postupy a navrhněte opatření.

### Závěr

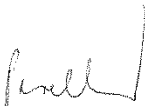
Rozsah diplomové práce: cca 70  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

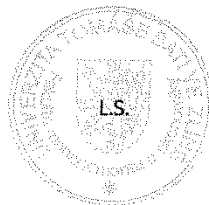
Seznam odborné literatury:


- [1] PŮČEK, M., OCHRANA, F. et al. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7.
- [2] PŮČEK, M., OCHRANA, F. et al. Chytrá veřejná správa: kohezní politika. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2009. 200 s. ISBN 978-80-86616-27-4.
- [3] VACEK, J. Moderní management ve veřejné správě. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006. 210 s. ISBN 80-7043-501-1.9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milan Půček, MBA, Ph.D.  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, učiní-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

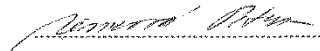
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.5.2012



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá měřením výkonnosti a efektivnosti výkonu ve veřejné správě. Teoretická část se zabývá rešerší vybraných pojmů v odborné literatuře, jmenuje základní metody na měření výkonu využívané ve veřejné správě a souhrnně popisuje proces modernizace veřejné správy. Praktická část popisuje fungování Krajského úřadu Zlínského kraje, dále stručně popisuje projekty a metody realizované na Krajském úřadě Zlínského kraje a především se zabývá měřením nákladové efektivnosti a produktivity na úseku ovzduší a odpadů.

Klíčová slova: výkonnost, efektivnost, veřejná správa, Smart Administration, nákladová efektivnost, produktivita.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the measurement of efficiency and effectiveness performance in public administration. The theoretical part deals with the retrieval of key terms in the literature, called the basic methods used to measure performance in public administration and comprehensively describes the process of modernization of public administration. It also describes the functioning of the Regional Authority of the Zlín Region, also briefly describes the projects and methods implemented in the Regional Authority of the Zlín Region, mainly deals with the measurement of cost efficiency and productivity in the section of pollution and waste.

Keywords: performance, efficiency, public Administration, Administration Smart, cost efficiency, productivity.

Ráda bych poděkovala panu Ing. Milanu Půčkovi, MBA, PhD., vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, cenné rady, připomínky a významnou pomoc při tvorbě mé diplomové práce.

Dále bych velmi ráda poděkoval paní Ing. Evě Husákové Kočičkové za nesmírnou pomoc při spolupráci v rámci projektu Nadání studenti Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati a také za značnou pomoc při tvorbě diplomové práce.

Diplomová práce je podpořena projektem IGA/FaME/2012/028 "Využití efektů plynoucích z duality finančních vztahů ke zvýšení výkonnosti obce."

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 REŠERŠE VYBRANÝCH POJMŮ V ODBORNÉ LITERATUŘE</b> .....	<b>13</b>
1.1 MODEL „3E“ .....	13
1.2 EFEKTIVNOST .....	14
1.3 VEŘEJNÁ SLUŽBA .....	16
1.4 SPOKOJENOST.....	17
1.5 KVALITA ŽIVOTA.....	18
1.6 KVALITA .....	19
1.7 VÝKON A VÝKONNOST .....	20
1.8 SMART ADMINISTRATION.....	22
1.9 GOOD GOVERNANCE.....	22
1.10 NÁKLADOVÁ EFEKTIVNOST.....	23
1.11 PRODUKTIVITA.....	24
<b>2 ZÁKLADNÍ METODY POUŽÍVANÉ NA MĚŘENÍ VÝKONU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>25</b>
2.1 MODERNÍ METODY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	25
<b>3 PROCES MODERNIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY</b> .....	<b>30</b>
3.1 PODSTATA MODERNIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	30
3.2 KONCEPČNÍ DOKUMENTY REFORMY VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	31
3.3 STRATEGIE SMART ADMINISTRATION .....	32
3.4 SMART ADMINISTRATION A MODEL „DĚLAT SPRÁVNÉ VĚCI SPRÁVNĚ“.....	35
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>4 ZLÍNSKÝ KRAJ JAKO VEŘEJNOPRÁVNÍ KORPORACE</b> .....	<b>38</b>
4.1 KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE.....	38
4.1.1 Základní legislativa .....	39
4.1.2 Vnitřní organizační struktura Krajského úřadu.....	40
4.1.3 Personální struktura.....	42
4.1.4 Poslání, vize a hodnoty Krajského úřadu Zlínského kraje.....	44
4.1.5 Vliv hospodářské krize na fungování Krajského úřadu .....	44
4.2 ÚSEK OVZDUŠÍ, ODDĚLENÍ TECHNICKÉ OCHRANY PROSTŘEDÍ A ENERGETIKY, ODBORU ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ A ZEMĚDĚLSTVÍ KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE .....	45
4.2.1 Náplň činností úseku ovzduší.....	46
4.2.2 Procesy vykonávané na úseku ovzduší .....	46
4.3 ÚSEK ODPADŮ, ODDĚLENÍ TECHNICKÉ OCHRANY PROSTŘEDÍ A ENERGETIKY, ODBORU ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ A ZEMĚDĚLSTVÍ KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE .....	50
4.3.1 Náplň činností úseku ovzduší.....	50
4.3.2 Procesy vykonávané na úseku odpadů .....	51
<b>5 METODY NA MĚŘENÍ VÝKONU REALIZOVANÉ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ ZLÍNSKÉHO KRAJE</b> .....	<b>56</b>



5.1	MODERNÍ METODY POUŽÍVANÉ KRAJSKÝMI ÚŘADY .....	58
<b>6</b>	<b>ANALÝZA POUŽÍVANÝCH POSTUPŮ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ ZLÍNSKÉHO KRAJE .....</b>	<b>61</b>
6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE KRAJŮ .....	61
6.2	NÁKLADY.....	63
6.3	NÁKLADOVÁ EFEKTIVNOST A PRODUKTIVITA .....	66
6.3.1	Nákladová efektivnost.....	67
6.3.2	Produktivita .....	73
6.3.3	Shrnutí .....	76
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>87</b>

## ÚVOD

Pokud srovnáváme výkonnost a efektivnost ve veřejné správě a soukromém sektoru, lze říci, že v těchto oblastech jsou oba pojmy velmi podstatné a na jejich dosahování v organizaci je směřována značná pozornost. V soukromém sektoru je hlavním ukazatelem úspěšnosti zisk, přičemž efektivnost a výkonnost jsou na něj přímo navázány. Ve veřejné správě se zisk nedá přímo vyjádřit, proto je nutné hledat nové metody na měření výkonu, aby na základě zjištěných výsledků mohly organizace veřejné správy, zvyšovat efektivnost a výkonnost a staly se tak lepšími poskytovateli veřejných služeb.

Téma „Měření výkonnosti a efektivnosti výkonu ve veřejné správě“ jsem si vybrala hned z několika příčin. Měření výkonnosti a efektivnosti výkonu je všeobecně ve veřejné správě velmi aktuální a zajímavé téma, ale zvolila jsem si jej zejména v rámci absolvování projektu „Nadání studentů“. Na tomto projektu spolupracuje Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati se společnostmi a organizacemi státní správy, z nichž právě jednou ze zúčastněných organizací státní správy je Krajský úřad Zlínského kraje, kde jsem absolvovala stáž a zvolila si téma projektu a následně se rozhodla ho převést do diplomové práce.

Teoretická část se bude zabývat rešerší vybraných pojmů v odborné literatuře, jmenovat základní metody na měření výkonu využívané ve veřejné správě a souhrnně popisovat proces modernizace veřejné správy. V praktické části bych chtěla stručně popsat Krajský úřad Zlínského kraje jako veřejnoprávní korporaci a analyzovat metody, které zde byly realizovány.

Hlavním cílem diplomové práce je změřit efektivnost a výkonnost výkonu na konkrétním oddělení Krajského úřadu Zlínského kraje. Jedná se o měření nákladové efektivnosti a produktivity na oboru životního prostředí, oddělení technické kontroly prostředí a energetiky, úseku ovzduší a odpadů.

Vedlejšími cíly je pak definování a komparace základních pojmů v soukromém a veřejném sektoru, dále pak proces modernizace veřejné správy ve vztahu k pojetí Smart Administration a identifikace moderních metod využívaných ve veřejném sektoru jako nástrojů pro efektivní a výkonnou veřejnou správu.

Pro vypracování diplomové práce a dosažení stanovených cílů, je nutné použít poznatky z odborné literatury, periodik, legislativy a internetových zdrojů. V praktické části to pak bude zejména metoda analýzy, v poslední kapitole matematicko-statistické metody a komparace výsledků. Pro formulaci závěru bude použita metoda syntézy zjištěných informací.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 REŠERŠE VYBRANÝCH POJMŮ V ODBORNÉ LITERATUŘE

Pro porozumění této diplomové práce, je potřeba nejdříve objasnit základní pojmy, které jsou úzce spjaty s veřejnou správou. Důležitým pojmem je model koncepce 3E, který tvoří základ účelného řízení veřejné správy. Nutné je také definovat veřejnou službu a s ní spojenou spokojenost a kvalitu života. Pro poskytování služeb jsou důležité ukazatele kvality, výkonu a výkonnosti. V neposlední řadě, při modernizaci veřejné správy, jsou důležitými pojmy Smart Administration a Good Governance. V rámci praktické části jsou důležité rovněž pojmy nákladová efektivnost a produktivita. V zásadě se jedná o pojmy rozdílné, avšak navzájem se velmi ovlivňující, přičemž je na ně kladem, s vývojem veřejné správy, čím dál větší význam.

### 1.1 Model „3E“

Model koncepce 3E tvoří základní „filozofii“, na které je založeno účinné fungování řízení výkonů a financí jak veřejné správy, tak i soukromého sektoru. Pojem 3E je zkratka anglických termínů Economy, Effectiveness a Efficiency, což v překladu označuje hospodárnost, efektivnost a účelnost (účinnost).

Povinnost nakládat se zdroji hospodárně, efektivně a účelně stanovuje za povinnost pracovníkům veřejné správy zákon o finanční kontrole č. 320/2001 sb., který označuje hospodárnost jako „dělat věci levně“, efektivnost jako „dělat věci správnou cestou“ a účelnost jako „dělání správných věcí“. Dodržování 3E je zahrnuto v jednom z hlavních cílů finanční kontroly, což je hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy. Tento výkon je povinen zajistit vedoucí orgánu veřejné správy a to prostřednictvím vnitřního kontrolního systému, který má za funkci vytvářet podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.

Vymezení koncepce 3E můžeme také nalézt v modelu CAF. Model CAF (2006) na hospodárnost nahlíží jako na šetrnost, jelikož se vztahují k prozíravému finančnímu managementu, aby bylo dosaženo kvality výstupů a cílů. Toto zahrnuje snižování nákladů prostřednictvím účinnějších procesů obstarávání a úspor financí. Efektivnost vymezuje jako vztah mezi stanoveným cílem a dosaženým výsledkem, účinkem nebo dopadem. Účinnost (účelnost) jako výstupy ve vztahu ke vstupům nebo nákladům. Účinnost a produktivita jsou často považovány za to stejné, ale produktivita bývá měřena více komplexně.

Otrusinová a Kubíčková (2011) kladou důraz na to, že hospodárnost, efektivnost a účelnost je třeba posuzovat vždy komplexně. Pokud je předmětem hodnocení hospodárnost či efektivnost zkoumané činnosti, je nutno posuzovat i účelnost, která má zásadní význam při komplexním hodnocení a naopak při evaluaci účelnosti, je třeba posuzovat také hospodárnost a efektivnost, jelikož pokud zkoumané činnosti dosáhly požadovaného výsledku, je nutno brát v potaz zda s hospodárně a efektivně vynaloženými zdroji. Avšak i když tyto ukazatele jsou hodnoceny komplexně, mohou být mezi sebou v konfliktu.

Výklad pojmu „efficiency“ je podle Půčka a Ochrany (2009) v české legislativě poněkud nejasný. V souladu s vytýčenými cíly je pojem „účelnost“ využíván zejména pro ekonomicky racionální použití veřejných zdrojů. Z pohledu účinku použitých veřejných zdrojů by bylo příhodnější používat pojem „účinnost“. Zde vzniká sporná otázka použití těchto pojmů, jelikož česká právní úprava termín „účinnost“ nepoužívá a tudíž ani nedefinuje. Tento rozpor vytváří problém, jehož řešením je potřeba novelizace a úprava dotčených právních předpisů České republiky. Jedná se zejména o zákon o finanční kontrole, zákon o Nejvyšším kontrolním úřadu, rozpočtová pravidla a zákon o majetku České republiky.

## 1.2 Efektivnost

S efektivností se setkáváme ve všech oblastech národního hospodářství, tak i v oblasti každodenního života. Pro každého z nás by měla být efektivnost způsob, do jaké míry využíváme možnosti, které máme, abychom dosáhli maximálního prospěchu, ať už v soukromém, tak i v pracovním životě.

Výklad pojmu efektivnost je mnohdy v odborné literatuře poněkud odlišný. Šíma (2004) zdůrazňuje, že určité řešení je efektivní či neefektivní až na základě času. Efektivnost sama o sobě nemůže obsahovat určitou hodnotu, pokud není založena na účasti zainteresovaných osob, kterým efektivnost či neefektivnost vyplývá.

V České republice, je možné vymezení tohoto pojmu nalézt i v zákoně, a to v zákoně o finanční kontrole ve veřejné správě č. 320/ 2001 Sb., kde je stanoveno, že efektivností je takové použití veřejných prostředků, kterým bude dosaženo nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů, ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.

Základem slova je „efekt“, což znamená výsledek, účinek anebo následek. Synek, Kinslingerová (2010) charakterizují pojem jako výstup podniku na základě poskytování výrobků a služeb (ve veřejné správě pak statky) a efektivnost vyjadřuje poměrem výstupu ke vstupu. V soukromé sféře se pak setkáváme s obdobným vymezením tohoto pojmu, například Cejthamr (2005) vymezuje efektivnost jako dosahování cíle s nejmenším množstvím zdrojů. V anglickém slovníku Dictionary, LLC (2011) se můžeme setkat s definicí efektivnosti jako schopnost produkovat požadovaný efekt. Když je něco, co se považuje za efektivní, znamená to, že nastane zamýšlený nebo očekávaný výsledek nebo vytváří hluboký intenzivní dojem.

V oblasti veřejného sektoru a veřejných financí Peková (2008) posuzuje efektivnost v užším a širším pojetí. V užším pojetí chápe efektivnost jako tzv. paretovsky efektivní, kdy je dáno ekonomické uspořádání a ekonomické rozhodování je efektivní jen tehdy, nemůže - li nastat změna, kdy by některý subjekt získal, aniž by ostatní subjekty něco pozbyly. Optimální řešení je tudíž takové, kdy už není možné zvýšit užitek kteréhokoliv jednotlivce, aniž by se snížil užitek ostatních. V širším pojetí je v praxi efektivnost výsledkem mezi velikostí vstupů do veřejného sektoru a velikostí výstupů veřejného sektoru. Ve veřejném sektoru se objevují tendence k neefektivnosti, je to dáno tím, že zde nepůsobí kategorie zisku a produkty, tedy služby, se neprodávají za tržní ceny, zatímco vstupy jsou nakupovány za tržní ceny. Efektivnost veřejného sektoru je ovlivněna zejména fungováním tržního systému, konkurenčním prostředím uvnitř veřejného sektoru, veřejným rozhodováním, alokací zdrojů, systémem řízení a uplatňování poznatků vědy a techniky.

V oblasti kontroly veřejné správy autor Nemeč (2010) efektivitu popisuje ve dvojí podobě. Jedná se o produktivitu veřejných výdajů nebo také nákladovou efektivnost, přičemž se mezi nimi jedná o inverzní funkci. V podobě produktivity ji používáme v případě, jestliže máme plně k dispozici disponibilní zdroje k alokaci, tudíž hledáme alokační variantu, kdy je možné dosáhnout počet výstupů v předem definované kvalitě. V podobě nákladové efektivnosti se využívá tehdy, je - li používána v souvislosti vynaložených výdajů na určité veřejné služby či hledání metod, jak provést efektivní alokaci a při zkoumání nákladů na výdajové programy.

### 1.3 Veřejná služba

Nejčastější definicí veřejné služby, s kterou se můžeme setkat, je služba poskytovaná ve veřejném zájmu. Takové služby jsou vytvořeny, organizovány, usměrňovány nebo distribuovány státem, krajem nebo obcí s cílem uspokojit potřeby veřejnosti. Podle Kubíčka (2004) se veřejné služby vymezují jako služby vytvořené, organizované nebo regulované orgánem veřejné správy za účelem poskytování služeb konkrétním způsobem, jež je nezbytný pro uspokojení společenských potřeb. Způsob poskytování služeb musí být realizován při respektování principu subsidiarity.

Ostřížek (2007) uvádí strukturu nematriálních služeb poskytovaných veřejným sektorem. Jedná se o policii, armádu, justici, školství, kulturu, tělesnou výchovu, sociální služby, vědu a výzkum, tvorbu a distribuci informací, doprava a spoje. Ministerstvo vnitra ČR definuje veřejné služby jako služby poskytované, organizované nebo regulované orgánem veřejné správy a sloužící k uspokojování potřeb občanů. Poskytovatelem veřejné služby je tedy Ministerstvo vnitra ČR, stát, kraje, obce či jiné veřejnoprávní orgán v přenesené nebo samostatné působnosti a příjemcem veřejné služby jsou občané.

Stejně jako soukromý sektor je i ten veřejný řízen poptávkou a nabídkou. Podle Ochraný (2007) jsou veřejné služby poskytovány buď poptávkovým nebo nabídkovým přístupem. V poptávkovém přístupu je cílem dosažení co nejvyšší míry spokojenosti občanů s úrovní poskytovaných veřejných služeb a základem je zjišťování poptávky občanů po veřejných službách. Z této poptávky se pak vytváří rozsah a kvalita poskytovaných služeb. Naopak nabídkový přístup klade důraz na roli poskytovatele veřejných služeb. Služby jsou poskytovány nezávisle na poptávce občanů a nedochází k analýze poptávky po rozsahu kvality a služeb.

Každá poskytovaná veřejná služba má své znaky, avšak pro každou službu jsou vždy částečně odlišné, ale pro občany zjistitelné. Jak uvádí Ochraňa a Půček (2009) tyto znaky je vhodné definovat na základě požadavků občanů nebo se je snažit odvodit kupříkladu podle jejich četnosti poskytování. Znaky jsou například: místní a časová dostupnost, spolehlivost provedení služby, průměrná čekací doba, potřebná doba pro vyřízení, kompetentnost a způsobilost zaměstnanců a jejich přístup k občanům, komunikace, zázemí úřadu, prostředí, technické vybavení a důvěryhodnost. Prostřednictvím těchto znaků je možno také vycházet v hodnocení spokojenosti občanů s poskytováním veřejných služeb a také kvality života jedince či domácnosti.



## 1.4 Spokojenost

Spokojenost nemá přesnou definici, ale jedná se o velmi individuální pocit, jelikož představuje vztah mezi očekáváním a získaným výstupem. Hodnocení spokojenosti je tedy velmi subjektivní, neboť každý občan/klient nemá zcela stejné očekávání, pro někoho může být poskytnutá služba v odpovídající kvalitě a pro jiného tatáž služba naopak neodpovídá jeho požadavkům.

Obce a kraje, jak uvádí Provazníková (2009), mohou využívat k zjišťování míry spokojenosti občanů průzkumné metody, které však musí být prováděny průběžně, aby bylo možné provést srovnání. Zajímavostí je, že zvýšení spokojenosti je možné dosáhnout i prostřednictvím stížností občanů, pokud obec či kraj provádí jejich analýzu, dokáže určit směr náprav a zlepšit vztah k občanovi.

Měření spokojenosti je měření výsledků procesů, jak občan/klient je spokojen s výstupem, který získal, tedy hodnocení „ex post“. Výstupem měření spokojenosti by tudíž měla být opatření, která povedou ke zlepšení poskytovaných veřejných služeb. Míra spokojenosti klientů s poskytovanými službami je jedním z klíčových ukazatelů, podle kterých je hodnocena kvalita činnosti úřadu.

Pro modernizaci veřejné správy je potřeba stanovit cíle dané změny či transformace a jejich dosažení a hodnocení prostřednictvím konkrétních měřítek. Ochrana, Půček (2011) uvádí jako tyto hodnotící měřítka kvalitu, výkonnost, náklady a jako čtvrtý parametr spokojenost. Tyto kritéria je však nutno posuzovat v souladu s cílem veřejné správy a to zvyšování kvality života občanů, přičemž spokojenost je zásadní při naplňování tohoto cíle.

Spokojenost patří k tzv. „měkkým“ indikátorům. Půček (2005) vymezuje spokojenost jako pocit, vyjadřující názor člověka na jeho vnímání toho, s čím je či není spokojen. Toto vnímání je založeno na pocitu, zda byly splněny požadavky na situaci nebo na službu, která je mu poskytována a odpovídá-li skutečnost jeho očekávání.

Spokojenost je definována v normě ISO 9000 jako vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků. Z této definice je možné odvodit spokojenost občanů s životem a požadavky na kvalitu života ve městě, regionu či kraji. Spokojenost zákazníků úřadu a jejich požadavky na poskytovanou veřejnou službu/ produkt. Spokojenost zaměstnanců a vnímání jejich očekávání a požadavků na pracovní podmínky, na jejich působení či plnění úkolů, na řízení úřadu aj.

S měřením spokojenosti se můžeme setkat zejména ve všech metodách kvality, při uplatňování Místní Agendy 21, městského marketingu a při výzkumech veřejného mínění aj.

## 1.5 Kvalita života

Stejně jako spokojenost, tak i kvalita života nemá specifickou definici, avšak kvalitu života lze vyjádřit například právě pomocí indikátoru spokojenost občanů. Jedná se o individuální jev, který v očích každého představuje jiné hodnoty, proto je nutné na kvalitu života nahlížet z více hledisek.

Na úrovni společnosti je z pohledu sociologie pojem životní úroveň nahrazován širším pojmem kvalita života, přičemž jejich obsah je odlišný. Pojem kvalita života je podle Kubátové (2010) měřen nejen pomocí materiálních indikátorů úrovně společnosti, ale také pomocí indikátorů kvalitativní úrovně společnosti a to prostřednictvím indexu lidského rozvoje HDI, který je současně i indikátorem stupně modernizace jednotlivých zemí. Z širšího hlediska lze na kvalitu života také nahlížet, jako na zajištění příslušné kvality života občanů, plynoucí z poskytování služeb ve veřejném zájmu, které například zajišťují veřejný klid, bezpečí, zdravé životní prostředí apod.

Jak už bylo řečeno cílem veřejné správy je zlepšovat kvalitu života občanů, přičemž kvalita života je pojem, který není přímo definován. Půček (2004) na kvalitu života nahlíží jako na všeobecný pojem, který široce zahrnuje oblast fyziologickou, psychologickou a sociální. Z pohledu komunity, města nebo regionu využijeme definicí udržitelného způsobu života, jehož cílem je najít rovnováhu mezi svobodami a právy každého jedince a jeho odpovědností vůči jiným lidem, a to včetně odpovědnosti vůči budoucím generacím a vůči přírodě jako celku.

Provazníková (2009) upozorňuje na statky a služby financované veřejným sektorem, přičemž se jedná o statky mající charakter čistých nebo smíšených veřejných statků, vyžadující velké investice spojené s rizikem monopolního poskytování, poskytované jednotlivcům a spojené se vznikem externalit a statků nezbytných pro kvalitu života, jelikož se u nich zdůrazňuje hledisko sociální spravedlnosti.

## 1.6 Kvalita

Kvalita je pojem, který byl dříve jedním ze základních znaků úspěšnosti pouze u soukromého, tedy ziskového sektoru, ale v posledních letech se tento pojem čím dál více prosazuje i ve veřejné správě, tedy neziskovém sektoru. Kvalita ve veřejné správě má stále tendenci se vyvíjet a měnit s hlediska prostoru i času, čímž se také mění i pohled na samotnou veřejnou správu.

Kvalita obecně vyjadřuje znak nebo charakteristiku produktu, ve veřejné správě spíše služby. Problémem u kvality ve veřejné správě je rozdílnost občanů v tom, jak má vypadat kvalitní veřejná služba, jelikož neexistuje přímá definice, která by mohla změnit základ této problematiky. V rámci ISO normy 9001 je kvalita neboli jakost definována jako souhrn vlastností a znaků produktu, podmiňujících jeho schopnost uspokojovat stanovené nebo předpokládané potřeby

Kvalitu ve veřejné správě Půček, Ochrana (2009) definují jako míru naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji. V této definici pak můžeme dále specifikovat pojmy občané, zákazníci, veřejné služby, oprávněné požadavky občanů a zákazníků. Občané očekávají, že dojde ke zvyšování kvality života v místě jejich bydliště, tedy obci, kraji a regionu. Oproti tomu zákazníci jsou subjekty, které jsou uživateli veřejné služby a očekávají, že jejich požadavky, tedy žádosti či potřeba služby, budou vyřízeny rychle, především korektně, bez právních a jiných nedostatků a v požadovaném standardu. Jak už bylo zmíněno veřejná služba je služba poskytovaná ve veřejném zájmu. Oprávněnost či neoprávněnost požadavků občanů a zákazníků má odlišnou podstatu. Pokud se jedná o oprávněnosti a neoprávněnosti požadavků občanů na kvalitu života, ta se pohybuje v určitých mezích, které jsou omezeny oprávněností požadavků ostatních občanů, finančními a ostatními disponibilními zdroji, ale také zákonným rámcem a zásadami udržitelného rozvoje. Co se týká oprávněnosti a neoprávněnosti požadavků zákazníků jsou jejich meze specifikovány zákonnými normami a pomocí standardů, jimiž je posuzováno oprávněnost a neoprávněnost požadavku zákazníka, a to ve vztahu k dané věci.

Kvalitu veřejných statků je podle Provazníkové (2009) mnohem obtížnější definovat než u statků soukromých a to kvůli jejich specifickým vlastnostem, Tato obtížnost je dána zejména tím, že kvalitu ve veřejné správě lze velmi obtížně posuzovat před poskytnutím služby. Organizace veřejné správy by se, při posuzování kvality veřejných služeb, měly zaměřit na čtyři aspekty, jež jsou komunikace s uživatelem, specifikace služby, kvalita poskytování služby a kvalita personálu a zaměstnanců. Tyto čtyři oblasti byly také zahrnuty do reformy veřejné správy v České republice

## 1.7 Výkon a výkonnost

Pod pojmem výkon je nejčastěji možné si představit výstup, který je vyprodukován a způsob jakým je produkován. Definování výkonu je velmi důležité, neboť pokud nedokážeme výkon definovat, nelze jej měřit, analyzovat ani řídit. Hradecký a kol. (2008) definují výkon v manažerském prostředí jako pojem, který je tvořen výstupy tedy výrobky podniku, ale také zahrnuje polotovary, příslušenství, dodávané k výrobkům, náhradní díly apod. Výkonu také obsahuje i všechny práce a služby prováděné před vlastním výrobním procesem finálních výrobků nebo i po něm.

Ve veřejné správě je však výkon stanovován odlišně. Podle Kloudové (2009) je výkon ve veřejné správě, podle systému Smart Administration, založen na využití inovací. Dalo by se říci, že výkon je přímo úměrně závislý na modernizaci veřejné správy, tudíž čím více se budou aplikovat modernizační prvky, tím bude výkon kvalitnější.

Pojem výkonnost se dříve vztahoval zejména na finanční výkonnost, avšak v současnosti se stále více začínají uplatňovat tzv. „měkké“ prvky řízení výkonnosti, které pro firmu představují nový přístup při budování úspěšnosti a silné pozice na trhu. Výkonnost a úspěch jsou pojmy, které bývají často spojovány, poněvadž ten kdo je výkonný, je také úspěšný. V běžném životě je tento pojem spojován spíše se sportovní výkonností, kdy výkonnost je synonymem pro výjimečnost jedince a jeho bojem o to být nejlepším.

Wagner (2009) na výkonnost pohlíží jako na charakteristiku, která je založena na existenci kritériální škály, pomocí níž lze popsat způsob respektive průběh, jakým konkrétní subjekt vykonává určitou činnost, na základě srovnání s referenčním způsobem konání.

Výkonnost je přímo úměrná s pracovním výkonem. Tureckiová (2004) nahlíží na výkonnost jako předpoklad či připravenost k výkonu, tedy schopnost podávat výkon. Vzájemná vyváženost mezi těmito pojmy je založena na motivaci, způsobilosti potřebné k úspěšnému vykonání práce a pracovních organizačních podmínkách, které zprostředkovává firma. Spojení těchto podmínek vytváří vzorec pro hodnocení pracovního výkonu, tedy pracovní výkonnosti.

Pokud se zaměříme na výkonnost v podniku, Šulák (2005) definuje výkonnost jako schopnost co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit. Dalo by se říci, že tato definice naznačuje, že výkonná je pouze ta firma, která vykazuje značný hospodářský zisk a dobré výsledky, což je k uvedené definici neúplné. V každé oblasti hodnotí výkonnost aktéři odlišně. Jinak hodnotí výkonnost vlastníci firmy, jinak manažeři a jiný pohled mají také zákazníci, tedy příjemci služeb. V každém případě se jedná o uvědomělý proces, který se stále zdokonaluje a jeho cílem je dosahování stanovených cílů s pomocí příslušných nástrojů.

Podle Daniels (2004) je řízení výkonnosti široký pojem, v letech 1970 byla výkonnost popisována zejména jako technologie pro řízení i chování a výsledky, pro které existovaly dva klíčové prvky toho, co je známé jako výkon.

Pokud srovnáváme výkonnost ve veřejné správě a soukromém sektoru, lze říci, že v obou oblastech je tento pojem stejně přirozený a má značný význam. V komerčním sektoru Šindelář (2008) popisuje jako hlavní ukazatel ziskovost, přičemž výkonnost je ze ziskovosti přímo propojena. Naopak ve veřejném sektoru se ziskovost nedá zcela vyjádřit a tento sektor je specifický tím, že výkonnost je chápána v různém pojetí a z různých pohledů. Veřejná správa musí reagovat na požadavky různých zájmových skupin, které mají na výkonnost jiný pohled.

Výkonnost je ukazatel, který není zcela jednoduché měřit, proto vznikly komplexní přístupy k měření výkonnosti, jako například Balanced Scorecard (BSC) a Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM). V soukromé sféře jsou to pak ukazatele rozdílové, poměrové či absolutní. Tyto ukazatele v přítomnosti přestávají být dostatečné pro současné manažery, kteří pomocí těchto ukazatelů hodnotí aktuální výsledky, ale s jejich pomocí již manažer nedokáže vyjádřit predikce do budoucna.

## 1.8 Smart Administration

Teoretický koncept řízení pro modernizaci veřejné správy (Smart Administration) podle Kloudové (2011), našlo svoje komplexní rozvinutí v pojetí New Public Management, jež představuje nový teoretický přístup pro oblast formování a řízení veřejné správy. Výstupem tohoto konceptu je dle Wokouna a Matese (2006) transformace orgánů veřejné správy ve štíhlé a skromné úřady (lean and mean government agencies) s uživatelsky vlídnými (původní požadavek na ovládnutí informační technologie – IT systémů), pro klienty příjemnými postupy (smart public administration).

Pojem Smart Administration je v České republice pojmem vcelku novým a není jednoznačně vymezen. Poprvé je zmiňován v rámci kohézní politiky v období 2007-2013 a je označován jako „chytrá veřejná správa“.

Smart Administration je podle Kloudové (2010) systém, který označuje takový výkon veřejné správy, který je založen na účinném uplatňování existujících právních předpisů, nařízení a pravidel. Tento systém je založen na efektivním výkonu působnosti veřejné správy a zároveň existuje i prostor pro vytváření cílů veřejné správy. Jak už bylo zmíněno, klade důraz na výkon s použitím inovací, elektronizaci veřejné správy a využití moderních informačních technologií. Cílem Smart Administration je orientace na spokojenost občanů s poskytovanými službami, což představuje proces transformace průmyslové ekonomiky k ekonomice služeb. Vzniká tedy kreativní ekonomika.

Autoři Půček, Ochrana (2011) definují Smart Administration jako základní prostředek a předpoklad pro Good Governance (viz další pojem). Smart Administration je přitom takový systém, jež je založen na důsledném uplatňování existujících zákonů, efektivním výkonu působností veřejné správy a účinnou komunikací všech aktérů veřejné správy.

## 1.9 Good Governance

Hlavním cílem organizací veřejné správy by mělo být především zvyšování kvality života a služeb na úřadech aj. Tento cíl bývá označován jako princip „*dělat správné věci správným způsobem*“ tedy „*Good governance*“. Také je označován jako „*dobré vládnutí*“ nebo „*dobrá veřejná správa*“. Pojem Good governance s objevuje až v 80. letech 20. století a navazuje na koncept New public management.

Pojem Good Governance nebo dobrá veřejná správa není v našem právním řádu definován a právní úpravy pouze vycházejí z jeho existence a pomáhají jej dále naplňovat. Jak uvádí Potěšil (2008) je četným případem v dokumentech, které se Good Governance věnují, charakteristický rys, který definuje dobrou veřejnou správu prostřednictvím jednotlivých součástí, jednotlivých komponentů, které ve svém důsledku vedou k naplnění požadavku výkonu veřejné správy.

Hrabalová a kol. (2005) uvádí, že v přístupu Good Governance nejde pouze o efektivnost, ale zejména o vztah odpovědnosti mezi státem a jeho občany, přičemž občané přestávají být chápáni jako spotřebitelé či zákazníci, jak tomu bylo v minulosti.

Půček a Ochrana (2009) kladou důraz na kvalitní zajištění legislativy při uplatňování Good governance. Tato legislativa musí být jasná, důsledná, srozumitelná a přístupná, neboť poskytování veřejných služeb má za cíl uspokojovat základní potřeby společnosti a je nutno respektovat zájmy zainteresovaných, ale také nezainteresovaných osob a dbát na ochranu celé komunity. Dobrá veřejná správa také závisí na kvalitě organizace a řízení, přičemž stále uplatňuje požadavky efektivnosti, hospodárnosti a účinnosti/účelnosti. Stejně jako v jiných oborech i dobrá veřejná správa respektuje zásady, které jsou upraveny v kodexu dobré veřejné správy, a principy dobré veřejné správy. Při aplikaci principů a zásad se doporučuje, aby vlády členských států rozvíjely dobrou veřejnou správu v rámci zásad zákonnosti a demokracie a organizací a fungováním veřejných orgánů zajišťujících účinnost, výkonnost a náležité využívání vynaložených prostředků.

## **1.10 Nákladová efektivnost**

Jedná se o ukazatel, který měří, kolik peněžních jednotek bylo třeba k vyprodukování jedné naturální jednotky výstupu, tedy v podstatě kolik finančních prostředků je vynaloženo na jednu žádost. U nákladové efektivnosti podle autorů Půčka a Ochrany (2011) hovoříme spíše o doplňující kritérium pro hodnocení efektivnosti ve veřejné správě.

V metodice Ministerstva financí České republiky (2004) lze nákladovou efektivnost nalézt jako jedno z kritérií výkonu, které určuje vztah mezi výstupy (službami získanými na základě konkrétního programu nebo činností) a vstupy (zdroji využívanými k jejich získání), kde se posuzuje v komparaci s určitým pevně daným ukazatelem. Nákladová efektivnost sleduje výdaje na jednotku výstupu ve veřejné správě.

## 1.11 Produktivita

Nejčastěji za produktivitu považujeme kolik množství statků/výrobků vyrobí průměrný pracovník za stanovenou dobu, nejčastěji jednu hodinu.

Cejthamr (2005) uvádí, že produktivita efektivitu individuální a organizační výkonnosti a účinnost, přičemž efektivnost označuje dosahování cíle s co nejmenším množstvím zdrojů a účinnost ve vztahu k úspěšnému dosažení cílů. Manažeři tudíž musí stanovovat cíle své, tak i cíle organizace, aby mohli produktivitu, v určitém rozměru, měřit a vyjádřit.

V běžném použití je produktivita pozorována formou efektivnosti použití veřejných prostředků. Podle Půčka a Ochrany (2011) se jedná o výstup na jednotku použitého vstupu, tedy o vztah mezi množstvím vyprodukovaných jednotek a náklady na ně vynaložené. Oproti nákladové efektivnosti je produktivita maximalizačním kritériem ve veřejné správě a je možné ji srovnat s jinými institucemi na stejné úrovni pomocí benchmarkingu.



## 2 ZÁKLADNÍ METODY POUŽÍVANÉ NA MĚŘENÍ VÝKONU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Pro efektivní zavedení a řízení změn ve veřejné správě je potřeba využití celé řady moderních manažerských metod. Jejich osvojení a zavádění organizacemi veřejné správy je základním předpokladem pro modernizaci veřejné správy (Smart Administration).

### 2.1 Moderní metody ve veřejné správě

Tyto metody můžeme rozdělit do skupin podle jednotlivých přístupů a nástrojů a metod. Pro rozdělení standardů, nástrojů, postupů a metod byla při rozdělení do skupin použita kritéria, která se nejvíce zaměřovala na četnost problému a jeho vlivu na rozvoj území a využitelnost při správě, přínos metody v rámci zařazení do veřejného sektoru a respektování principů a zásad, které prosazuje Evropská unie, zejména zásady udržitelného rozvoje. (Ochrana, Půček, 2011; Ochrana, et. al., 2009)

#### Standardní metody řízení kvality

Model EFGM je model pro zlepšení výkonnosti v oblasti neziskového i ziskového sektoru. Model CAF je cesta k efektivnímu, kvalitnímu a výkonnému úřadu. Procesní přístup pohlíží na organizaci jako na vzájemně propojený systém a hledá kritická místa v jednotlivých procesech. Norma ISO 9001 stanovuje požadavky na systém řízení kvality. Model TQM je model představující management kvality. Benchmarking/benchlearning je porovnání organizace s jinými, tedy metoda zlepšování pomocí učení se od druhých. V rámci těchto metod existuje celá řada dílčích přístupů a nástrojů např. cyklus PDCA, který zobrazuje proces neustálého zlepšování. (Ochrana, Půček, 2011)

#### Metody zvyšování výkonnosti

Metody zvyšování kvality a výkonnosti jsou obvykle v jedné skupině jelikož, většina metod kvality vede ke zvyšování výkonnosti (EFQM, CAF, benchmarking a benchlearning, procesní přístup atd.).

Jednou z metod zvyšování výkonnosti je metoda vyvážených ukazatelů BSC, jež představuje zlepšování strategického plánování. Tato metoda se zabývá strategickou a operativní úrovní řízení, jejímž jádrem je použití souboru vyvážených ukazatelů, která směřuje snahu organizace stanoveným směrem. Pokud je tedy veškerá snaha takto směřována, mohou být dosaženy stanovené cíle. Na počátku je nutné stanovit vizi a strategické priority, přičemž úkolem BSC je zajistit jejich naplnění. BSC nahlíží na plnění z čtyř perspektiv a to občanská perspektiva, finanční perspektiva, perspektiva učení se a růstu a perspektiva interních procesů.

Metoda Lean neboli Štíhlá veřejná správa se zaměřuje na odstranění příčin plýtvání a maximální zeštíhlení procesů. Metoda definuje sedm oblastí plýtvání, což jsou nadměrné nepotřebné zpracování, zbytečná práce navíc, čekání a prostoje, zbytečné zásoby a nevyužitý materiál, opakované chyby, nadbytečná doprava a logistika a zbytečné pohyby. Pod termínem štíhlost je myšleno vydání menšího úsilí, odstranění nadbytečné práce, zefektivnit využití času a prostředků využívaných ve všech činnostech. Cílem je snížit počet chyb, následně snížit počet zaměstnanců, investic, aj. Základem této metody je efektivnější organizace práce, což označuje dělat správné věci správně a dělat je napoprvé.

Personální a procesní audity sledují a měří efektivnost procesů s cílem zvýšit jejich kvalitu, plynulost a výkonnost. Audity také zahrnují i změnu organizace práce a změnu organizačního uspořádání v organizaci. U úředníků je cílem zejména ověřit způsobilost pro zastávání dané pracovní pozice a posouzení předpokladů pro výkon vyšší pozice, případně odhalit případné rezervy a zvýšit jejich motivaci.

Reengineering dosahuje změny, která přinese výrazně vyšší výkonnost, kvalitu nebo efektivitu a případně vyšší spokojenost zákazníků/občanů. Jedná se o zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci procesů organizace veřejné správy. V podstatě je to dramatická změna, při které dochází k radikální přestavbě organizace, tedy změně k lepšímu. Reengineering je často spojen s procesním přístupem, klasickým cyklem zlepšování PDCA nebo zavedení dobré praxe získané pomocí benchmarkingu.

Controlling je proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Manažeři jsou zodpovědní za řízení činností a odpovídají za výsledky, oproti tomu kontrolní pracovníci jsou zodpovědní za průhlednost dosažených výsledků. Controlling však musí řídit manažeři a kontrolní pracovníci se na tomto systému podílí a jsou jeho součástí.

Reporting je úzce spojen z controllinem, jelikož znamená přehledné výkaznictví informací, jež poskytuje manažerům správné informace (interní i externí), včasné a ve správném zobrazení. Reporting představuje výstup, který nesmí být příliš stručný, ale také ne příliš obsáhlý. (Ochrana, Půček, 2011)

MBO neboli řízení podle cílů je metoda založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Podstatou metody jsou čtyři prvky, tedy formulace dlouhodobých cílů organizace skrz ni až k cílům individuálním, plánování akcí a úkolů, pomocí níž má být cílů dosaženo, sebeřízení představující kvalitní motivaci, znalost a úsilí, a poslední prvek zobrazuje kontrolu neboli sledování a zpětnou vazbu. MBO je metoda založená na hodnocení plnění cílů.

### **Metody zlepšování, řízení změn, řízení projektů, metody evaluace projektů**

Cyklus PDCA zobrazuje proces neustálého zlepšování. Projektové řízení je plánování, realizace a kontrola souboru aktivit. Model HERMIN patří k metodám evaluace strukturálních fondů. Analýza CBA se používá při hodnocení projektů ve veřejné sféře. (Ochrana, Půček, 2011)

### **Moderní strategické řízení**

Balanced Scorecard zastupovává metodu zlepšování strategického plánování. SWOT analýza je analýza silných, slabých stránek, příležitostí a rizik projektu či změny. Integrované plány rozvoje měst představuje vzájemně propojené akce, realizované na vymezeném území a se stanovenými cíli aktérů. (Ochrana, Půček, 2011)

### **Metody zjišťování zpětné vazby a komunikace s občany / zákazníky**

Místní Agenda 21 je nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje, a současně je procesem, který zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech. MA 21 v sobě obsahuje také průzkumy, ankety, šetření, techniky komunikace, atd. Šetření spokojenosti občanů měří vnímání spokojenosti občanů s naplněním jejich požadavků. (Ochrana, Půček, 2011)

### **Metody pro analýzu a vymezení problémů**

Analýza aktérů je analýza rolí a činností klíčových činitelů ovlivňujících řešení problémů. Analýza rámcových omezení řešení problému zkoumá podmínky, které jsou klíčovými omezujícími faktory pro řešení problémů. Analýza událostí vyhodnocuje účinnost původních řešení. Brainstorming je založen na kolektivním myšlení a hledání řešení. Diagram „proč-proč“ je grafickým znázorněním kauzálního problému. Ishikawův diagram je grafická analýza problému sledující logiku příčin a následků. Dimenzionální analýza odpovídající na základní kriteriální otázky, „co se děje?“, „kde se to děje?“, aj. Hierarchická analýza je klasifikační kauzální analýza. Explanace problému je analýza s grafickou podporou diagramu příčin a účinků. Klasifikační analýza se zabývá klasifikací jednotlivých částí problému s použitím logických vztahů. Myšlenkové mapy graficky znázorňují souvislosti analyzovaného problému. Strom problémů je grafická strukturně funkční analýza daného problému. K těmto metodám můžeme přiřadit také metodu hodnocení regulativní zátěže (RIA). (Ochrana, Půček, 2011)

### **Metody řízení znalostí**

Knowledge management nebo-li řízení znalostí, předpokládá, že pokud jsou správné znalosti, ve správném okamžiku a na správném místě, dojde k výraznému zvýšení výkonu, kvality, snížení nákladů, zvýšení spokojenosti občanů a k pozitivnímu vlivu na kvalitu života. (Ochrana, Půček, 2011)

### **Metody navazující na udržitelný rozvoj**

Environmentální systémy řízení jsou systémy sloužící k vyvolání změny v přístupu k životnímu prostředí s využitím standardů EMAS, jehož cílem je snižování dopadů činností organizace na životní prostředí a systémem ISO 14001 představující přístup šetrnosti k přírodě. Místní Agenda 21 je proces, který zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech. Společenská odpovědnost organizace (SCR) se kromě zvyšování kvality a výkonnosti také snaží zlepšovat vztahy s okolím a zvyšovat kvalitu života společnosti. Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje vytváří jednotnou metodiku pro hodnocení indikátorů jako ekologickou stopu, hodnocení spokojenosti občanů aj. (Ochrana, Půček, 2011)

### **Městský (regionální) marketing**

Městský (regionální) marketing je efektivní nástroj pro dlouhodobý rozvoj, přičemž městský marketing je dán administrativními hranicemi města a regionální marketing je tvořen aktéry sledující stejný zájem. (Ochrana, Půček, 2011)

### **Metody moderního personálního řízení**

Investors in People je standard založený na zvyšování výkonnosti prostřednictvím zaměstnanců. Kompetenční management je založen na vyvážení způsobilosti, a to způsobilosti pracovníků a požadavků, které jsou vyžadovány v rámci pracovního místa a role. Efektivní systémy motivace a odměňování jsou založeny na zvýšení efektivity odměňování a motivace zaměstnanců. Hodnocení způsobilosti je nástroj k posouzení, zda zaměstnanec práci schopen vykonávat dobře. (Ochrana, Půček, 2011)

### **Controlling, reporting, řízení rizik**

Controlling je proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů a reporting znamená přehledné výkaznictví informací. Řízení rizik se skládá z řízení manažerských aktivit směřující k minimalizování všech možných rizik. (Ochrana, Půček, 2011)

### **Moderní finanční řízení a rozpočtování**

Rozpočtování s nulovouází tvoří transformační cíle a načítá programové aktivity. Cílové rozpočtování funguje na základě nákladových prvků cílů. Programové rozpočtování plní cíle na základě členění do programové struktury. Výkonové rozpočtování stanovuje podíl na cílech měřených ve formě výkonu. Funkční rozpočtování definuje podíl na plnění činnostech. Rozpočtování na základě výsledků je založeno na obdržení globální dotace a hospodaření na základě New public management. (Ochrana, Půček, 2011)

### **Metody pro podporu manažerského rozhodování**

Optimalizační metody jako lineární programování, které umožňuje řešení speciální skupiny úloh nebo dynamické programování, které se snaží najít optimální řešení. Metody výpočtu kritické cesty (CPA, PERT), jež se využívají při řízení projektů. (Ochrana, Půček, 2011)

### 3 PROCES MODERNIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY

Dříve byla modernizace veřejné správy chápána jako uplatňování nových postupů a metod za účelem dosažení vyšší úrovně a stanovených cílů. V současnosti je modernizace pojímána jako kvalitativní proces stávající z postupných kroků, jejichž záměrem je zajištění efektivnosti, hospodárnosti a účinnosti procesů, nakládání s veřejnými prostředky aj. dosažovaných bez nekompromisních změn. Důležitým aspektem modernizačních změn, je najít správný způsob, jakým tyto změny provádět.

Mezi hlavními cíly modernizace veřejné správy jsou zdůrazňovány zejména transparentnost správy, zvyšování efektivnosti a účinnosti. Pomocí cílů má být dosažena vyšší kvalita poskytovaných služeb a lepší vztahy veřejné správy s občany prostřednictvím zjednodušení legislativy, vyšší informovanosti občanů a postupné elektronizace veřejné správy umožňující občanům přístup k informacím, on-line vyřizování správních záležitostí či zpřístupnění stránek institucí a organizací.

Současné systémy veřejné správy ve vyspělých ekonomikách prochází procesem transformace, týkající se zejména decentralizace, snižování nadměry byrokracie a zvyšování výkonnosti veřejné správy. Všechny tyto změny představuje koncept a přístup k řízení veřejné správy New Public Management. Jak už bylo dříve zmíněno, modernizace veřejné správy v České republice shledalo svoje uplatnění právě v konceptu New public management, jež představuje nový teoretický přístup pro oblast formování a řízení veřejné správy. New Public Management je možné charakterizovat následujícími trendy a přístupy: decentralizace, výkonnost a efektivita, možnost volby a konkurence, orientace na zákazníky, motivace a řízení lidských zdrojů, E-government, zlepšení kvality regulace, „štíhlé řízení“, transfer osvědčených stylů řízení ze soukromého sektoru, zlepšení kooperace veřejného a soukromého sektoru. (Ochrana, et al., 2009)

#### 3.1 Podstata modernizace veřejné správy

K dosažení moderní veřejné správy, je potřeba, aby bylo dosaženo lepšího fungování veřejné správy. Modernizace veřejné správy je dynamizována střetem dvou protichůdných směrů.

První směr představuje neudržitelnost tvrzení úřadů, ministerstev, krajů, měst a jejich organizací, kdy pro občany a rozvoj území, dělají vše potřebné a prioritou je dosahování fungující veřejné správy.

Druhý směr představuje neakceptovatelnost byrokratického, komplikovaného a nevstřícného chování, neefektivního a nehospodárného nakládání s veřejnými prostředky, nekvalitní práce aj. Podstatou modernizace veřejné správy je tedy odstranění nesouladů z těchto dvou protichůdných směrů, jelikož celá společnost a nároky na kvalitu života vzrůstají, musí i veřejná správa reagovat na tyto změny a docílit co nejefektivnějšího fungování veřejné správy. Účinným nástrojem pro realizaci změn ve veřejné správě je Smart Administration. (Ochrana, Půček, 2011)

### **3.2 Koncepční dokumenty reformy veřejné správy**

Od počátku vzniku České republiky byla řešena řada reforem v rámci územního uspořádání, jako zrušení okresů, vytvoření obcí s rozšířenou působností či vytvoření vyšších územních samosprávných celků. Co se týká reformy veřejné správy v oblasti kvality a výkonnosti, byla tato problematika posunuta až na konec 90. let.

Usnesením č. 258/1999 vláda ČR odsouhlasila „Návrh koncepce reformy veřejné správy ČR“, kde byl z několika variant vybrán spojený model výkonu veřejné správy. Koncepce reformy je ve své návrhové části vymezena dvěma základními směry a to reformou veřejné správy v územním uspořádání týkajících se vytvoření samosprávných celků, vytvoření krajských úřadů a zrušení okresů, a širším pojetím reformy veřejné správy, kde je kladen důraz na potřebu modernizace veřejné správy v oblastech veřejného sektoru, veřejných financí, veřejné kontroly, poskytování veřejných služeb aj.

Usnesením vlády ČR č. 237/2004 byl schválen dokument „Reforma a modernizace ústřední státní správy“. Tento dokument se zabývá vymezením směrů reformy, a to racionalizace procesů, zlepšení řízení, zvýšení kvality, implementace a zlepšování státní služby, racionalizace financování ústřední státní správy. Dokument uvádí zásadní východiska pro modernizační snahy reformy v ústřední státní správě.

„Strategie podpory dostupnosti a kvality veřejných služeb“ byla přijata usnesením vlády ČR č. 824/2004. Tento koncepční dokument se zabývá poskytováním moderních, efektivních a kvalitních veřejných služeb na územní úrovni, zejména v periferních a ve venkovských oblastech. Koncepce také pojednává o rozdělení veřejných služeb na věcné služby, správní činnosti a finanční podpory a opatření k jejich zkvalitnění.

„Návrh začlenění metody pro hodnocení dopadu regulace na podnikatelské prostředí do procesu přípravy regulace (RIA)“ byl schválen usnesením vlády ČR č. 420/2005. Materiál popisuje hodnocení dopadu regulace (RIA), které zahrnuje metody, zkušenosti zemí, které implementovali RIA, rozsah a postup při zavádění.

K dalším důležitým usnesením ve vztahu k modernizaci veřejné správy patří „Akční plán snižování administrativní zátěže podnikatelů“ č. 421/2005, Národní program reformy ČR 2005 – 2008 schváleno usnesením č. 1200/2005, „Strategie hospodářského růstu“ přijato usnesením č. 1500/2005, „Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, schválenými usnesením vlády ČR č. 1542/2005.

Velmi významným je usnesení vlády ČR č. 757/2007, kde jsou zhodnoceny všechny předešlé snahy o modernizaci veřejné správy. Jak uvádí dokument, veškeré realizované snahy byly pouze počátkem v modernizaci veřejné správy, jelikož byla realizována zejména územní reforma a reforma veřejné správy týkající se fungování orgánů veřejné správy, nebyla doprovázena nutnými změnami. Dokument obsahuje materiál „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby“, jež představuje realizaci strategie Smart Administration v období 2007 – 2015 (viz následující kapitola). (MVČR, 2008)

### 3.3 Strategie Smart Administration

Předpokládaný vývoj veřejné správy v České republice z pohledu odborníků, politiků a úředníků představuje, již zmíněné usnesení vlády ČR č.757/2007, obsahující materiál „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby“ s podtitulem „*Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015*“. Tato strategie byla vytvořena za účelem využití zdrojů ze strukturálních fondů v programovém období 2007 – 2013, pro transformaci procesů, které by učinily koordinované a efektivní zlepšování veřejné správy a přátelských veřejných služeb. (MVČR, 2008)



Při definování cílů každé strategie se doporučuje respektovat pravidlo „SMART“:

S – Specific (specifikované, přesné vymezení toho, co má být dosaženo),

M – Measurable (měřitelné s kvantifikovanými parametry – indikátory výstupu a dopadu),

A – Achievable (dosažitelné ve stanoveném časovém rámci a prostředí),

R – Realistic (realistické, ve vztahu ke zdrojům, které jsou pro dosažení k dispozici),

T – Timed (ohraňené v rámci zvládnutelného načasování, nejlépe s určenými milníky).

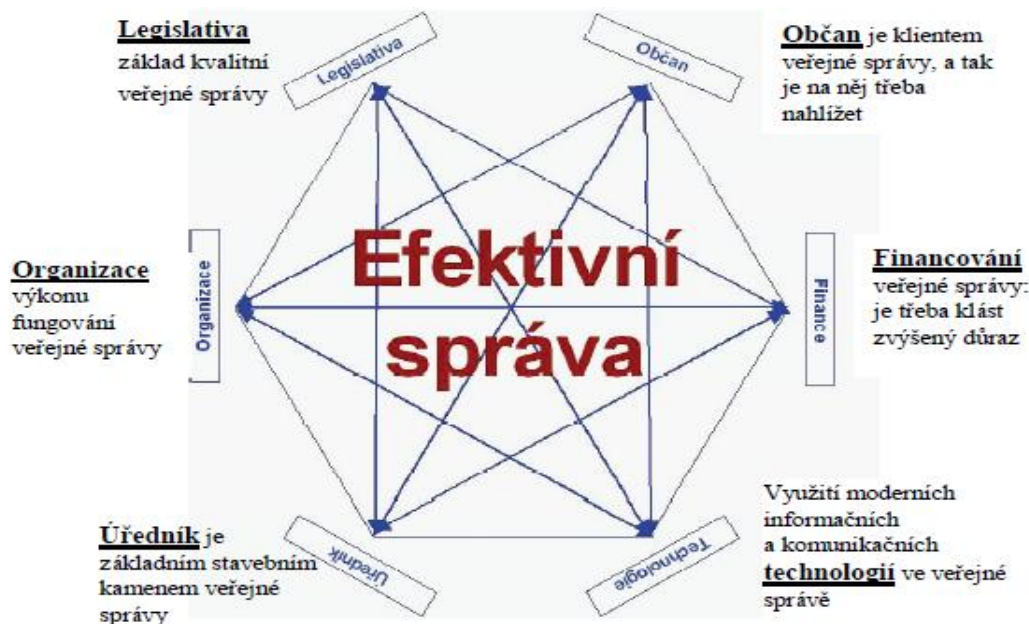
(Ochrana, et al., 2009)

Globálním cílem strategie Smart Administration (2007) je „Prostřednictvím zefektivnění fungování veřejné správy a veřejných služeb podpořit socioekonomický růst ČR a zvýšit kvalitu života občanů.“. Pro dosažení efektivního a vstřícného fungování veřejné správy a služeb strategie Smart Administration vymezuje strategické cíle, jedná se o:

- zkvalitnění tvorby a implementaci politik,
- zlepšení a zjednodušení regulatorního prostředí a vytvoření atraktivního prostředí pro podnikatele, domácí i zahraniční investory,
- zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy, snižování finančních nároků na chod administrativy a zajištění transparentního výkonu veřejné správy,
- přiblížení veřejné služby občanovi, zajištění jejich maximální dostupnosti a kvality,
- zkvalitnění činnosti justice.

Dále strategie formuluje specifické cíle a indikátory výstupu a dopadu, jejichž pomocí je měřena spokojenost veřejnosti s fungováním veřejné správy, která je prováděna prostřednictvím sociologického šetření. (Ochrana, Půček, 2011)

Nejdůležitější částí strategie Smart Administration tvoří 3. kapitola, která zahrnuje návrh principu pro zlepšení fungování veřejné správy a přátelských veřejných služeb, který je zobrazen pomocí Hexagonu veřejné správy, jako klíčového metodologického nástroje pro realizaci Strategie (obr. 1)



Obr. 1 - Hexagon veřejné správy (Ochrana, Půček, 2011)

Hexagonu je systémový přístup k zefektivnění veřejné správy a přátelským veřejným službám, který je tvořen šesti vrcholy, které představují šest oblastí: občan, legislativa, financování, organizace, technologie a úředník. Všechny tyto oblasti jsou vzájemně propojeny a v závislosti.

Bezpochyby nejdůležitějším prvkem hexagonu veřejné správy je občan. Cílem v této oblasti je usnadnit život občanovi, a to v rámci komunikace s úřady a nezatěžovat ho přílišnou regulací. Úřad by měl být schopen uspokojit standardní i nestandardní požadavky občanů, jakožto klientů, v co nejvyšší míře spokojenosti.

Základním prvkem veřejné správy je úředník. Bez ohledu na postavení úředníka, v kterékoli úrovni veřejné správy, by na všechny úředníky mělo být nahlíženo stejně, jelikož jejich úkolem je poskytování služeb v odpovídající kvalitě a povinnost průběžně se vzdělávat.

Hlavní nástroj, který využívá vláda k úpravě vztahů mezi občanem, státem a všemi subjekty společenského života je legislativa, bez níž by nemohla fungovat správa věcí veřejných. Legislativa by měla být pro občany a právnické osoby srozumitelná a přijímána tehdy, kdy je to nezbytně nutné, aby nevznikala byrokratická zátěž.

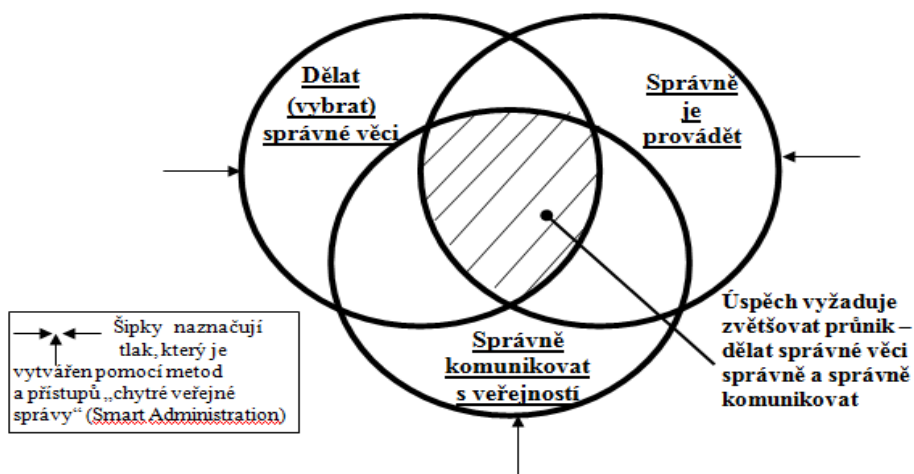
Základní aspekt pro fungování veřejné správy je organizace, tedy umístění a způsob výkonu. Důležité je stále nacházet rovnováhu mezi efektivním vynakládání veřejných prostředků a maximálnímu přiblížení výkonu veřejné správy občanovi.

Nástrojem změn ve veřejné správě je využití moderních komunikačních a informačních technologií, jejichž zavádění by mělo přinášet minimalizaci zátěže pro zúčastněné, tedy občana i úřady. Technologie ulehčují komunikaci uvnitř úřadu, ale také komunikaci občana s úřadem.

Dalším prvkem, který společně s technologiemi a organizací vytváří rámec pro fungování vztahu mezi občanem a úředníkem je financování. Při řízení financování musí být brán ohled na nákladovou efektivnost. (Ochrana, Půček, 2011)

### 3.4 Smart Administration a model „Dělat správné věci správně“

Cílem veřejné správy je jednak 1) zvyšovat kvalitu života při respektování udržitelného rozvoje, což se týká všech občanů a představuje vybrat a prosadit správné věci a také 2) zvyšovat kvalitu a výkonnost veřejných služeb, což se týká všech občanů využívajících tyto služby a představuje provádět věci správně, pokud k tomuto ještě připojíme aktivní komunikaci všech aktérů, tedy správnou komunikaci úřadů s veřejností, můžeme nalézt klíč k moderní, efektivní a výkonné veřejné správě. Propojení těchto oblastí představuje model „dělat správné věci správně“ a správně komunikovat s veřejností (viz Obr. 2). (Ochrana, Půček, 2011)



Obr. 2 - Model "Dělat správné věci správně" (Ochrana, et al., 2009)

Samozřejmě v těchto třech oblastech je nutné respektovat zásady dobré veřejné správy, tedy zásady rovnoprávnosti, proporcionality, transparentnosti, zákonnosti, nestrannosti, právní jistoty, zásadu konání v přiměřené časové lhůtě, zásadu participace, úcty k soukromí a zásadu.

Je zřejmé, že model „dělat správné věci správně“ je orientován na výsledky a jeho záměrem je dosahování vytyčených cílů (stručný popis modelu viz Tab. 1). (Ochrana, Půček, 2011)

Tab. 1 - Popis modelu "dělat správné věci správně" (Ochrana, Půček, 2011)

Prvek modelu	Stručný popis	Příklady jiných názvů pro srovnání	Ve všech třech prvcích dodržovat zásady
dělat správné věci	Vybrat a prosadit (schválit) nejpotřebnější či nejdůležitější investice, projekty, aktivity, veřejné služby, opatření, legislativu atd., a to v optimálním rozsahu.	– Mit vizi – Strategický přístup	Zásady dobré veřejné správy (good governance), tedy zásady zákonnosti, rovnoprávnosti, nestrannosti, proporcionality, právní jistoty, zásadu konání v přiměřené časové lhůtě, zásadu participace, úcty k soukromí a zásadu transparentnosti
dělat je správně	Zahrnuje zejména nutnost a) monitorovat či měřit dosahování „správných věcí“ – tedy cílů a jejich indikátorů, b) z hlediska samotné činnosti, investice či veřejné služby provádět vše efektivně, výkonně, kvalitně, v přiměřených lhůtách, c) z finančního hlediska provádět vše hospodárně, efektivně a účinně.	– Prosazovat vizi – Každodenní (operativní) řízení	
správně komunikovat dovnitř i ven	Zahrnuje správnou komunikaci dovnitř organizace (např. zaměstnanci) a ven (např. partneři, veřejnost, zákazníci veřejné služby)	– Medializace – Vztahy s veřejností	

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ZLÍNSKÝ KRAJ JAKO VEŘEJNOPRÁVNÍ KORPORACE

Kraj je územním společenstvím občanů, které má právo na samosprávu. Občané mají právo podílet se na samosprávě kraje. Významným právem je to, že mohou volit a být voleni do zastupitelstva kraje, které samostatně spravuje celý kraj. Kraj je veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek a příjmy a hospodaří s nimi podle vlastního rozpočtu. Území kraje bylo určeno územími vyjmenovaných okresů. Hranice kraje mohou být měněny pouze zákonem. Kraje jako vyšší územně samosprávné celky tvoří spolu s obcemi jako základními územně samosprávnými celky, organizaci územní veřejné správy s všeobecnou působností. (zákon 129/2000 Sb.)

V praktické části diplomové práce bude, v rámci měření výkonnosti a efektivnosti výkonu ve veřejné správě, zkoumán úsek ovzduší a úsek odpadů na oddělení technické ochrany prostředí a energetiky, odboru životního prostředí a zemědělství na Krajském úřadu Zlínského kraje. Je tedy nutno nejdříve představit, jak fungování Krajského úřadu Zlínského kraje, tak i procesy a činnosti vykonávané na zmiňovaných úsecích oddělení technické ochrany prostředí a energetiky, odboru životního prostředí a zemědělství.

### 4.1 Krajský úřad Zlínského kraje

Krajský úřad má všeobecnou působnost z hlediska věcného, tak místní působnost z hlediska územního. Krajský úřad také vykonává státní správu a samosprávu ve svých územních obvodech, tudíž plní úkoly v samostatné a přenesené působnosti.

Krajský úřad je povinen řídit se celou řadou právních předpisů, z nichž za jeden z nejdůležitějších považují zákon 347/1997 Sb. o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona a také zákon č. 129/2000 Sb. o krajích, který stanovil pravidla jejich fungování. Tento zákon stanovuje, že kraj je samostatně spravován zastupitelstvem kraje, přičemž dalšími orgány kraje jsou rada kraje, hejtman kraje. Krajský úřad, jehož činností se budu dále zabývat a zvláštní orgán kraje.

V rámci samostatné působnosti vykonává úkoly uložené mu zastupitelstvem a radou, dále napomáhá činnosti výborů a komisí. Rada ukládá úkoly jen v rozsahu své působnosti, které jsou jí svěřeny zákonem.

Krajský úřad v rámci přenesené působnosti:

- a) přezkoumává rozhodnutí vydaná orgány obce v řízení podle zvláštních zákonů, pokud není zákonem tato působnost svěřena zvláštnímu orgánu,
- b) ukládá sankce,
- c) poskytuje odbornou a metodickou pomoc obcím,
- d) zabezpečuje koordinaci výstavby a provozu informačního systému kompatibilního s informačními systémy veřejné správy,
- e) provádí kontrolu výkonu přenesené působnosti obcí,
- f) zřizuje funkci koordinátora pro romské záležitosti,
- g) vykonává další působnosti svěřené mu zákonem.

Krajský úřad kontroluje v potřebném rozsahu a prostředky, které zákon dává k dispozici, činnost orgánů obcí při výkonu přenesené působnosti. (zákon 129/2000 Sb.)

#### **4.1.1 Základní legislativa**

Veřejná správa je regulována značným množstvím právních předpisů, tudíž i krajské úřady jako její součást, musí mít právní základ vymezený v právních předpisech. Jedná se zejména o obecné předpisy, jelikož činnost každého odboru Krajského úřadu se řídí velkým množstvím zvláštních předpisů pro daný úsek veřejné správy, např. životní prostředí či školství.

Mezi nejdůležitější právní předpisy, kterými se řídí postupy kraje, náleží:

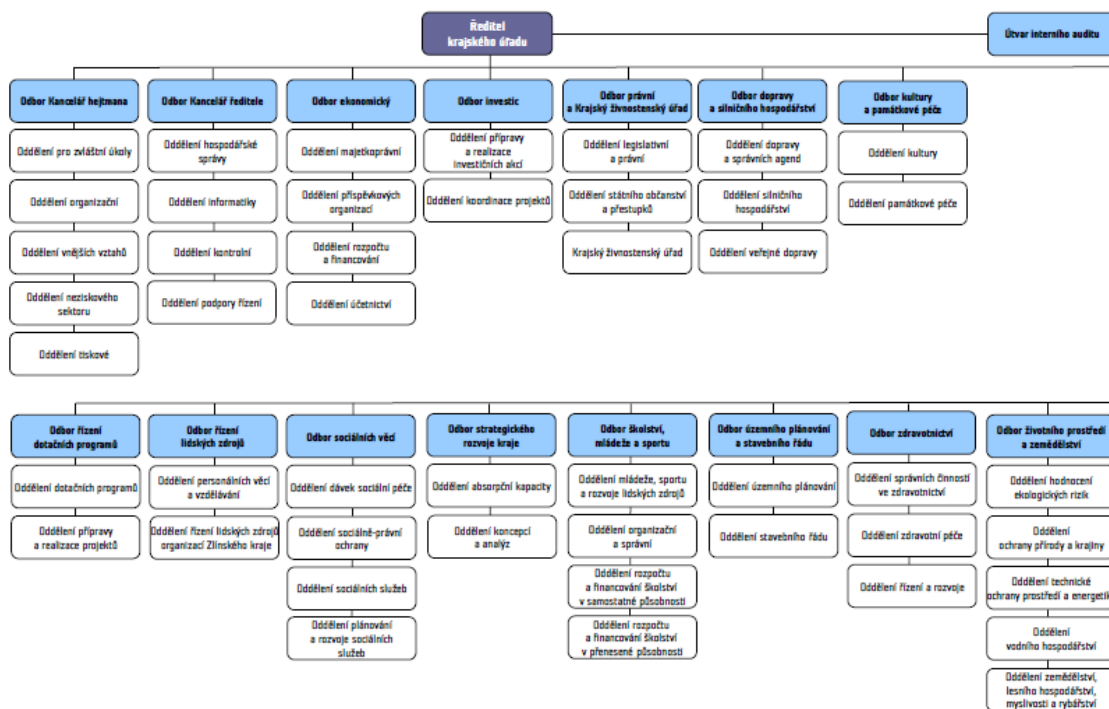
- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích,
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky,
- usnesení předsednictva ČNR č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod,

- ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky,
- zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů,
- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích,
- zákon č. 129/2000 Sb., o krajích,
- zákon č. 130/2000 Sb., o volbách do zastupitelstev krajů a o změně některých zákonů,
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
- zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách,
- zákon č. 320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů,
- zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků,
- zákon č. 500/2004 Sb., správní řád,
- zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích,
- zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

#### **4.1.2 Vnitřní organizační struktura Krajského úřadu**

Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje není fixní, jelikož musí reagovat na změny, které vyžadují legislativní či operativní přeměny. Krajský úřad se člení na odbory a oddělení viz Obr 3.





Obr. 3 – Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje (Výroční zpráva KÚZK, 2011)

V roce 2009 došlo k těmto změnám v organizační struktuře:

Nově zřízené odbory a oddělení:

- k 1.7.2009 byl zrušen odbor tiskový a vzniklo oddělení tiskové v odboru Kancelář hejtmána,

- k 1.7.2009 došlo k rozdělení odboru sociálních věcí a zdravotnictví na dva samostatné odbory

- odbor sociálních věcí
- odbor zdravotnictví

- k 1.7.2009 došlo na odboru sociálních věcí k rozdělení oddělení sociálních služeb na dvě nová oddělení

- oddělení sociálních služeb
- oddělení plánování a rozvoje sociálních služeb

- k 1.9.2009 zaniklo na odboru investic oddělení přípravy a realizace investičních projektů

V roce 2010 došlo k těmto změnám v organizační struktuře Krajského úřadu Zlínského kraje

K 1. 10. 2010 bylo na odboru investic zřízeno nové oddělení koordinace projektů. (Výroční zpráva KÚZK, 2011)

#### 4.1.3 Personální struktura

Krajský úřad je tvořen ředitelem a zaměstnanci kraje zařazenými do krajského úřadu. Ředitel stojí v jeho čele a v nepřítomnosti je zastupován svým zástupcem. Za plnění svěřených úkolů v přenesené a samostatné působnosti je odpovědný hejtmanovi.

Ředitel dále:

- a. zajišťuje úkoly v přenesené působnosti kraje vyplývající ze zvláštních zákonů,
- b. plní vůči zaměstnancům zařazeným do krajského úřadu funkci statutárního orgánu zaměstnavatele,
- c. stanoví platy zaměstnancům krajského úřadu,
- d. je nadřízeným všech zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu a kontroluje jejich činnost,
- e. vydává organizační a pracovní řád, spisový řád a skartační řád krajského úřadu,
- f. je oprávněn předkládat radě návrhy na vydání nařízení kraje,
- g. řídí a kontroluje činnost právnických osob, organizačních složek, příspěvkových organizací, které byly zřízeny nebo založeny krajem nebo které byly na kraj převedeny zvláštním zákonem,
- h. plní podle pokynů hejtmana úkoly vyplývající z usnesení zastupitelstva a rady a další úkoly vyplývající z jeho pracovní náplně,
- i. plní úkoly stanovené v samostatné působnosti zastupitelstvem a radou a další úkoly stanovené zákonem.

Ředitel je oprávněn zúčastňovat se zasedání zastupitelstva a schůzí rady s hlasem poradním. Nesmí vykonávat funkce v politických stranách a v politických hnutích. Jeho funkce je neslučitelná s funkcí poslance a senátora Parlamentu České republiky a s funkcí člena zastupitelstva územního samosprávného celku. (zákon 129/2000 Sb.)

Celkový fyzický počet zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu vzrostl v roce 2010 o 9 na celkový počet 474 zaměstnanců, počet stanovený radou činil ke konci roku 487. Personální obsazení úřadu bylo tvořeno z 30,6 % muži a z 69,4 % ženami. Průměrný věk zaměstnanců dosahoval k 31. 12. 2010 necelých 41 let. Míra fluktuace se v roce 2010 snížila o více jak 4 % na 6,85 %. Nemocnost klesla na hodnotu 2,43 %. (Výroční zpráva KÚZK, 2011)

Co se týká rozdělení zaměstnanců po jednotlivých odborech, největší zastoupení má odbor Kanceláře ředitele, které je jedno z nejdůležitějších organizačních sekcí a naopak nejméně Útvar interního auditu, přičemž jeho činnost je zejména kontrolního charakteru (Obr. 4.)

Fyzický počet zaměstnanců k 31. 12. 2010			
Odbor	Počet	Odbor	Počet
Odbor Kancelář hejtmána (KH)	40	Odbor řízení lidských zdrojů (ŘLZ)	16
Odbor Kancelář ředitele (KŘ)	61	Odbor sociálních věcí (SOC)	42
Odbor ekonomický (EKO)	47	Odbor strategického rozvoje kraje (STR)	16
Odbor investic (INV)	19	Odbor školství, mládeže a sportu (ŠKO)	52
Odbor právní a Krajský živnostenský úřad (PŽÚ)	24	Odbor územního plánování a stavebního řádu (ÚP)	22
Odbor kultury a památkové péče (KUL)	11	Odbor zdravotnictví (ZD)	14
Odbor dopravy a silničního hospodářství (DOP)	24	Odbor životního prostředí a zemědělství (ŽPZE)	47
Odbor řízení dotačních programů (ŘDP)	35	Útvar interního auditu (IA)	3
<b>Celkem</b>			<b>474</b>
Z toho žen			329

Obr. 4 - Fyzický počet zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje (Výroční zpráva KÚZK, 2011)

Vzdělanostní struktura KÚ v průběhu není moc proměnlivá, dalo by se říci, že je spíše ustálená. Poněkud vyšší nárůst se vyskytuje zejména u zaměstnanců s magisterským vzděláním, z čehož vyplývá, že zaměstnanci KÚ se stále vzdělávají. (viz obr. 5)

Struktura vzdělání zaměstnanců	2008		2009		2010	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Vysokoškolské doktorandské	4	0,88	5	1,08	8	1,69
Vysokoškolské magisterské	266	58,60	281	60,43	295	62,24
Vysokoškolské bakalářské	37	8,15	34	7,31	38	8,02
Vyšší odborné	9	1,98	12	2,58	8	1,69
Úplné střední, úplné střední odborné	129	28,41	125	26,88	119	25,10
Střední odborné	7	1,54	6	1,29	5	1,05
Základní	2	0,44	2	0,43	1	0,21

Obr. 5 - Struktura vzdělání zaměstnanců v letech 2008 - 2010 (Výroční zpráva KÚZK, 2011)

#### 4.1.4 Poslání, vize a hodnoty Krajského úřadu Zlínského kraje

Posláním Krajského úřadu Zlínského kraje je poskytovat veřejné služby, vedoucí ke spokojenosti občanů a k všestrannému rozvoji kraje.

Vizi Krajského úřadu Zlínského kraje je být profesionálním a efektivním úřadem a důvěryhodným zaměstnavatelem, který na základě tvořivosti, spolupráce a partnerství aktivně přispívá ke zvyšování kvality života občanů.

Hodnotami, jež respektují zaměstnanci Zlínského kraje zařazení do krajského úřadu, jsou profesionalita, tvořivost, spolupráce a partnerství, loajalita, dobrá pověst. (Zlínský kraj, 2008)

#### 4.1.5 Vliv hospodářské krize na fungování Krajského úřadu

Zejména rok 2009 byl spojen se značným nárůstem dopadů celosvětové hospodářské krize, která se projevovala v ekonomické situaci České republiky a tudíž i ve Zlínském kraji. Bylo nutné najít způsob, jak zmírnit dopady na život obyvatel kraje, proto byla ustanovena komise zabývající se zpracováním návrhů opatření Zlínského kraje směřujících ke zmírnění dopadů ekonomické krize. Komise byla zřízena v návaznosti na jednání krajské tripartity. Počátkem roku 2009 bylo přijato devět základních opatření pro boj s hospodářskou krizí.

*Jednotlivé oblasti realizovaných protikrizových opatření Zlínského kraje:*

1. Změna investiční politiky,
2. Rozšíření portfolia oborů v systému „Podpora řemesel v odborném školství“,
3. Strategická průmyslová zóna Holešov,
4. Energetická agentura Zlínského kraje, o.p.s.,
5. Společnost Regionální podpůrný zdroj, s.r.o.,
6. Regionální operační program regionu soudržnosti Střední Morava (NUTS II),
7. Kontaktní centrum pro východní trhy,
8. Centrála cestovního ruchu Východní Moravy o.p.s.,
9. Absorpční kapacita kraje. (Zlínský kraj, 2010)

Krise samozřejmě ovlivnila i rozpočet krajského úřadu, bylo nutné hledat finanční úspory ve všech oblastech, přičemž oblast financování aktivit kraje nebyla žádnou výjimkou. V roce 2011 se očekává ustálení počtu zaměstnanců na nynější úrovni a také dojde k snížení základních platebních tarifů dle návrhu vlády o 10 %. Díky těmto skutečnostem došlo k přehodnocení rozpočtového výhledu a rozpočet prostředků na osobní výdaje byl navržen pro rok 2011 ve výši 172 000 tis. Kč. Oproti plánovanému rozpočtovému výhledu (189 400 tis. Kč) došlo tedy ke snížení o 17 400 tis. Kč, tj. 9,2 %.

Věcné výdaje jsou pro rok 2011 plánovány ve výši 178 352 tis. Kč. Oproti rozpočtovému výhledu (181 898 tis. Kč) dochází ke snížení o 3 546 tis. Kč, tj. 2 %. Běžné výdaje jsou rozpočtovány ve výši 154 852 tis. Kč a kapitálové ve výši 23 500 tis. Kč. Dochází opět k snižování v mnoha oblastech jako mzdy, spotřeba materiálu, nákupu programového vybavení, cestovného, vzdělání či pojištění.

Došlo také k snížení souhrnného dotačního vztahu, kdy se jedná o přijatý transfer ze státního rozpočtu na výkon státní správy v přenesené působnosti. Na rok 2011 je rozpočtován ve výši 76 222 tis. Kč, tj. o 7 439 tis. Kč méně než v roce 2010. Ve stejné výši jako v roce 2010 (83 661 tis. Kč) byl také schválen rozpočtový výhled. (Zlínský kraj, 2010)

Samozřejmě pro budoucí rozvoj a činnost KÚ, bude velmi důležité, jak se bude celá ekonomika Zlínského kraje rozvíjet. Je zásadní, aby KÚ pečoval o všestranný rozvoj území a byly tak vytvářeny podmínky pro nové investice a projekty.

## **4.2 Úsek ovzduší, oddělení technické ochrany prostředí a energetiky, odboru životního prostředí a zemědělství Krajského úřadu Zlínského kraje**

Na základě zákona, v oblasti ochrany ovzduší, jsou občané, tj. provozovatelé zdroje znečištění, investoři staveb a další ze zákona vymezené osoby, povinni při zákonem určených činnostech, žádat o povolení, rozhodnutí, vydání stanoviska či uhradit poplatek. Toto vše je možné vyřídit na úseku ovzduší spadající pod oddělení technické ochrany prostředí a energetiky.

#### 4.2.1 Náplň činností úseku ovzduší

V rozsahu přenesené působnosti na úseku ovzduší jsou vykonávány tyto činnosti:

- odpovídá za plnění úkolů a činností svěřených úřadu zákonem č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů,
- odpovídá za plnění úkolů a činností svěřených úřadu zákonem č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií, ve znění pozdějších předpisů,
- odpovídá za plnění úkolů a činností svěřených úřadu zákonem č. 44/1988 Sb., o ochraně a využití nerostného bohatství (horní zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- odpovídá za plnění úkolů a činností svěřených úřadu zákonem č. 62/1988 Sb., o geologických pracích, ve znění pozdějších předpisů. (Husáková, 2007)

#### 4.2.2 Procesy vykonávané na úseku ovzduší

V této části je záměrem představit konkrétní typy žádosti občanů, které jsou na úseku ovzduší zpracovány a vyřizovány, ve zkratce také poskytnout základní informace o těchto žádostech.

Tab. 2 - Rozhodnutí k povolení stavby středního, velkého a zvláště velkého zdroje znečišťování ovzduší z hlediska ochrany ovzduší (Pešková, 2009)

<b>Základní informace</b>	dle § 48 odst. 1 písm. u zákona č. 86/2002 Sb. o ochraně ovzduší je orgán kraje v přenesené působnosti dotčeným orgánem státní správy v územním, stavebním a kolaudačním řízení z hlediska ochrany ovzduší.
<b>Oprávněná osoba</b>	- investor stavby na území Zlínského kraje, - projektant, který zastupuje investora, - osoba, zastupující investora na základě plné moci.
<b>Podmínky a postup</b>	- stavba musí být na území Zlínského kraje, - žádost zaslat poštou, nebo osobně podat na Krajský úřad Zlínského kraje, odbor životního prostředí a zemědělství, - pokud bude žadatel vyzván k doplnění, tak doplnit žádost o požadované skutečnosti.
<b>Lhůta pro vyřízení</b>	dle § 39 zákona č. 500/2004 Sb. správního řád, v platném znění.

Tab. 3 - Rozhodnutí k povolení trvalého (resp. zkušebního) provozu středního, velkého a zvláště velkého zdroje znečišťování ovzduší z hlediska ochrany ovzduší (Pešková, 2009)

<b>Základní informace</b>	dle § 48 odst. 1 písm. u zákona č. 86/2002 Sb. o ochraně ovzduší je orgán kraje v přenesené působnosti dotčeným orgánem státní správy v územním, stavebním a kolaudačním řízení z hlediska ochrany ovzduší
<b>Oprávněná osoba</b>	- investor stavby na území Zlínského kraje, - projektant, který zastupuje investora, - osoba, zastupující investora na základě plné moci.
<b>Podmínky a postup</b>	- zdroj znečišťování ovzduší musí být na území Zlínského kraje, - žádost zaslat poštou, nebo osobně podat na Krajský úřad Zlínského kraje, odbor životního prostředí a zemědělství, - pokud bude žadatel vyzván k doplnění, tak doplnit žádost o požadované skutečnosti.
<b>Lhůta pro vyřízení</b>	dle § 39 zákona č. 500/2004 Sb. správního řád, v platném znění

Tab. 4 - Rozhodnutí o povolení k vydání a změnám provozního řádu středního, velkého a zvláště velkého zdroje znečišťování ovzduší z hlediska ochrany ovzduší (Pešková, 2009)

<b>Základní informace</b>	dle § 48 odst. 1 písm. r) zákona č. 86/2002 Sb. o ochraně ovzduší orgán kraje povolení uvedená v § 17
<b>Oprávněná osoba</b>	- provozovatel středního, velkého, zvláště velkého zdroje znečišťování ovzduší - osoba, zastupující provozovatele na základě plné moci
<b>Podmínky a postup</b>	- zdroj znečišťování ovzduší musí být na území Zlínského kraje - žádost zaslat poštou, nebo osobně podat na Krajský úřad Zlínského kraje, odbor životního prostředí a zemědělství - pokud bude žadatel vyzván k doplnění, tak doplnit žádost o požadované skutečnosti
<b>Lhůta pro vyřízení</b>	dle § 39 zákona č. 500/2004 Sb. správního řád, v platném znění

Tab. 5 - Plán zavedení zásad správné zemědělské praxe u stacionárního zdroje (Pešková, 2009)

<b>Základní informace</b>	zákon č.86/2002 Sb. o ochraně ovzduší, umožňuje provozovateli požádat orgán kraje v přenesené působnosti o uložení povinnosti plnit plán zavedení zásad správné zemědělské praxe. Plnění odsouhlaseného plánu zavedení zásad správné zemědělské praxe nahrazuje plnění emisních limitů
<b>Oprávněná osoba</b>	provozovatel zdroje znečišťování ovzduší na území Zlínského kraje, který je zařazen mezi zemědělské zdroje a spadá do kategorie střední, velký a zvláště velký zdroj znečišťování
<b>Podmínky a postup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jedná se pouze o zemědělské zdroje znečišťování</li> <li>- zdroj znečišťování ovzduší musí být na území Zlínského kraje</li> <li>- zpracovat návrh plánu zavedení zásad správné zemědělské praxe</li> <li>- žádost zaslat poštou, nebo osobně podat na Krajský úřad Zlínského kraje, odbor životního prostředí a zemědělství, formou přílohy bude předložen návrh plánu zavedení zásad správné zemědělské praxe ve 3 vyhotoveních a elektronické podobě</li> <li>- pokud bude žadatel vyzván k doplnění, tak doplnit žádost o požadované skutečnosti</li> </ul>
<b>Lhůta pro vyřízení</b>	60 dnů

Tab. 6 - Závazné stanovisko k umístění stavby středního, velkého a zvláště velkého zdroje znečišťování ovzduší z hlediska ochrany ovzduší (Pešková, 2009)

<b>Základní informace</b>	dle § 48 odst. 1 písm. u zákona č. 86/2002 Sb. o ochraně ovzduší je orgán kraje v přenesené působnosti dotčeným orgánem státní správy v územním, stavebním a kolaudačním řízení z hlediska ochrany ovzduší
<b>Oprávněná osoba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investor stavby na území Zlínského kraje</li> <li>- projektant, který zastupuje investora</li> <li>- osoba, zastupující investora na základě plné moci</li> </ul>
<b>Podmínky a postup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stavba musí být na území Zlínského kraje</li> <li>- žádost zaslat poštou, nebo osobně podat na Krajský úřad Zlínského kraje, odbor životního prostředí a zemědělství</li> <li>- pokud bude žadatel vyzván k doplnění, tak doplnit žádost o požadované skutečnosti</li> </ul>
<b>Lhůta pro vyřízení</b>	dle § 39 zákona č. 500/2004 Sb. správního řád, v platném znění



Tab. 7 - Rozhodnutí o vymezení znečišťujících látek nebo jejich stanovených skupin k plnění emisních limitů středního, velkého a zvláště velkého zdroje znečišťování ovzduší (Pešková, 2009)

<b>Základní informace</b>	dle § 48 odst. 1 písm. r) zákona č. 86/2002 Sb. o ochraně ovzduší orgán kraje povolení uvedená v § 17, § 9 odst. 4
<b>Oprávněná osoba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- provozovatel středního, velkého, zvláště velkého zdroje znečišťování ovzduší</li> <li>- osoba, zastupující provozovatele na základě plné moci</li> <li>- česká inspekce životního prostředí</li> <li>- z vlastního podnětu</li> </ul>
<b>Podmínky a postup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdroj znečišťování ovzduší musí být na území Zlínského kraje</li> <li>- žádost zaslat poštou, nebo osobně podat na Krajský úřad Zlínského kraje, odbor životního prostředí a zemědělství</li> <li>- pokud bude žadatel vyzván k doplnění, tak doplnit žádost o požadované skutečnosti</li> </ul>
<b>Lhůta pro vyřízení</b>	dle § 39 zákona č. 500/2004 Sb. správního řád, v platném znění

Tab. 8 - Poplatek za znečišťování ovzduší – velké a zvláště velké zdroje znečišťování ovzduší (Pešková, 2009)

<b>Základní informace</b>	zákon č.86/2002 Sb. o ochraně ovzduší ve znění pozdějších předpisů stanovuje povinnost platit poplatky za znečišťování ovzduší u zpoplatněných zdrojů znečišťování ovzduší. O výši poplatků velkých a zvláště velkých zdrojů znečišťování ovzduší rozhoduje krajský úřad
<b>Oprávněná osoba</b>	provozovatel zdroje znečišťování ovzduší na území Zlínského kraje, který spadá do kategorie velký a zvláště velký zdroj znečišťování
<b>Podmínky a postup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- provozovatel zvláště velkého a velkého stacionárního zdroje je povinen vypočítat poplatek způsobem podle § 19 odst. 8 zákona o ovzduší, za každý zpoplatněný zdroj a oznámit tento výpočet správci poplatku do 31.března po skončení poplatkového období nebo v termínu podle odstavce 14. Současně oznámí i další údaje nutné pro stanovení výše záloh na poplatek pro další poplatkové období.</li> <li>- zdroj znečišťování ovzduší musí být na území Zlínského kraje</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vypočítat poplatek za zdroj</li> <li>- zpracovat souhrnnou provozní evidenci a oznámení o poplatku</li> <li>- provést oznámení o poplatku</li> <li>- pokud bude žadatel vyzván k doplnění, tak doplnit žádost o požadované skutečnosti</li> </ul>
<b>Lhůta pro vyřízení</b>	do 6 měsíců ode dne doručení

Žádosti je nutné podat osobně či zaslat poštou v písemné formě na Krajský úřad Zlínského kraje, odboru životního prostředí a zemědělství, úseku ochrany ovzduší. Správní poplatky za zpracování těchto žádostí nejsou stanoveny. Postup při zpracování žádostí se řídí zákonem č. 86/2002 Sb. o ochraně ovzduší a zákonem č. 500/2004 Sb. správní řád. (Pešková, 2009)

### **4.3 Úsek odpadů, oddělení technické ochrany prostředí a energetiky, odboru životního prostředí a zemědělství Krajského úřadu Zlínského kraje**

Na základě zákona, v oblasti odpadů, jsou občané, tj. fyzické a právnické osoby, investoři, podílející se různým způsobem na nakládání s odpady, povinni při zákonem určených činnostech, žádat o udělení souhlasu s nakládáním s odpady. Toto vše je možné vyřídit na úseku odpadů spadající pod oddělení technické ochrany prostředí a energetiky.

#### **4.3.1 Náplň činností úseku ovzduší**

**V rozsahu přenesené působnosti na úseku odpadů jsou vykonávány tyto činnosti:**

- odpovídá za plnění úkolů a činností svěřených úřadu zákonem č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů,
- odpovídá za plnění úkolů a činností svěřených úřadu zákonem č. 356/2003 Sb., o chemických látkách a chemických přípravcích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,

- odpovídá za plnění úkolů a činností svěřených úřadu zákonem č. 44/1988 Sb., o ochraně a využití nerostného bohatství (horní zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- odpovídá za plnění úkolů a činností svěřených úřadu zákonem č. 62/1988 Sb., o geologických pracích, ve znění pozdějších předpisů. (Husáková, 2007)

#### 4.3.2 Procesy vykonávané na úseku odpadů

V této části je záměrem představit konkrétní typy žádosti občanů, které jsou na úseku odpadů zpracovány a vyřizovány, ve zkratce také poskytnout základní informace o těchto žádostech.

Tab. 9 - Žádost o udělení souhlasu k provozování zařízení ke sběru, výkupu, využívání nebo odstraňování odpadů (Švecová, 2009)

<b>Základní informace</b>	Dle §14 odst.1 zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů lze zařízení ke sběru, výkupu, využívání a odstraňování odpadů provozovat pouze na základě rozhodnutí orgánu kraje, vydaného v přenesené působnosti.
<b>Oprávněná osoba</b>	- investor stavby zařízení na území Zlínského kraje - právnická osoba, která je provozovatelem zařízení na území Zlínského kraje - fyzická osoba oprávněná k podnikání, která je provozovatelem zařízení na území Zlínského kraje
<b>Podmínky a postup</b>	- zařízení musí být provozováno na území Zlínského kraje - zpracovat žádost o souhlas k provozu zařízení, včetně provozního řádu a návrhu provozního deníku - žádost zaslat poštou, nebo osobně podat na Krajský úřad Zlínského kraje, odbor životního prostředí a zemědělství - pokud bude žadatel vyzván k doplnění, tak doplnit žádost o požadované skutečnosti
<b>Správní poplatek</b>	Správní poplatek 500,- Kč

Tab. 10 - Žádost o vydání souhlasu k nakládání s nebezpečnými odpady v množství větším než 100 t/rok (Švecová, 2009)

<b>Základní informace</b>	Dle §16 odst. 3 zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů může původce nebo oprávněná osoba nakládat s nebezpečnými odpady v množství nad 100 t/rok, pouze na základě souhlasu příslušného orgánu kraje, vydaného v přenesené působnosti, pokud na tuto činnost již nemá souhlas k provozování zařízení dle § 14 zákona o odpadech.
<b>Oprávněná osoba</b>	- právnická osoba, která na území Zlínského kraje nakládá s nebezpečnými odpady v množství větším než 100 t/rok - fyzická osoba oprávněná k podnikání, která na území Zlínského kraje nakládá s nebezpečnými odpady v množství větším než 100 t/r
<b>Podmínky a postup</b>	- nakládání musí být prováděno na území Zlínského kraje - zpracovat žádost o souhlas k nakládání s nebezpečnými - žádost zaslat poštou, nebo osobně podat na Krajský úřad Zlínského kraje, odbor životního prostředí a zemědělství - pokud bude žadatel vyzván k doplnění, tak doplnit žádost o požadované skutečnosti
<b>Správní poplatek</b>	Správní poplatky nejsou stanoveny.

Tab. 11 - Žádost o vydání souhlasu k míšení nebezpečných odpadů (Švecová, 2009)

<b>Základní informace</b>	Dle §12 odst.5 zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů lze ve výjimečných případech mísit nebezpečné odpady navzájem nebo s ostatními odpady, pouze se souhlasem orgánu kraje v přenesené působnosti příslušného podle místa nakládání s odpady. Orgán kraje v přenesené působnosti tento souhlas udělí pouze tehdy, pokud míšením nebezpečných odpadů nedojde k ohrožení zdraví lidí nebo životního prostředí a je-li účelem míšení nebezpečných odpadů splnění požadavků technologie využití nebo odstranění odpadů a zvýšení bezpečnosti při nakládání s nimi.
<b>Oprávněná osoba</b>	- právnická osoba, která chce provádět míšení odpadů - fyzická osoba oprávněná k podnikání, která chce provádět míšení odpadů

<b>Podmínky a postup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- míšení bude prováděno na území Zlínského kraje</li> <li>- zpracovat žádost o souhlas k míšení nebezpečných odpadů</li> <li>- žádost zaslat poštou, nebo osobně podat na Krajský úřad Zlínského kraje, odbor životního prostředí a zemědělství</li> <li>- pokud bude žadatel vyzván k doplnění, tak doplnit žádost o požadované skutečnosti</li> </ul>
<b>Správní poplatek</b>	Správní poplatek 1000,- Kč

Tab. 12 - Žádost o udělení souhlasu k čerpání prostředků z finanční rezervy na rekultivaci, zajištění péče o skládku a asanaci po ukončení jejího provozu (Švecová, 2009)

<b>Základní informace</b>	Dle § 51 zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů smí být čerpání prostředků finanční rezervy na práce související s rekultivací, zajištěním péče o skládku po skončení jejího provozu a asanaci prováděno pouze se souhlasem příslušného krajského úřadu.
<b>Oprávněná osoba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- právnická osoba, která je provozovatelem skládky na území Zlínského kraje</li> <li>- fyzická osoba oprávněná k podnikání, která je provozovatelem skládky na území Zlínského kraje</li> </ul>
<b>Podmínky a postup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skládka musí být umístěna na území Zlínského kraje</li> <li>- zpracovat žádost obsahující náležitosti stanovené ve vyhlášce č. 294/2005 Sb., o podmínkách ukládání odpadů na skládky a jejich využívání na povrchu terénu a změně vyhlášky č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady. V případě žádosti o uvolnění zbývajících 10 % rozpočtových prostředků je nutno předložit náležitosti uvedené v této vyhlášce.</li> <li>- žádost zaslat poštou nebo osobně podat na Krajský úřad Zlínského kraje, odbor životního prostředí a zemědělství</li> </ul>
<b>Správní poplatek</b>	Nejsou.

Tab. 13 - Žádost o vydání souhlasu k upuštění od třídění nebo odděleného shromažďování odpadů (Švecová, 2009)

<b>Základní informace</b>	Pokud vzhledem k následnému způsobu využití nebo odstranění odpadů není třídění nebo oddělené shromažďování nutné, může od něj dle § 16 odst. 2 zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů původce nebo dle § 18 odst. 2 zákona o odpadech provozovatel zařízení ke sběru a výkupu odpadů upustit. K upuštění od třídění nebo odděleného shromažďování odpadů musí mít původce nebo oprávněná osoba souhlas orgánu kraje.
<b>Oprávněná osoba</b>	- původce odpadů (fyzická osoba oprávněná k podnikání nebo právnická osoba) - provozovatel zařízení ke sběru a výkupu odpadů
<b>Podmínky a postup</b>	- netřídění bude prováděno na území Zlínského kraje - zpracovat žádost o souhlas k upuštění od třídění odpadů - žádost zaslat poštou, nebo osobně podat na Krajský úřad Zlínského kraje, odbor životního prostředí a zemědělství - pokud bude žadatel vyzván k doplnění, tak doplnit žádost o požadované skutečnosti
<b>Správní poplatek</b>	Správní poplatek 1000,- Kč

Tab. 14 - Žádost o stanovení podmínek péče o skládku po uzavření jejího provozu, rekultivaci a asanaci (Švecová, 2009)

<b>Základní informace</b>	Dle § 52 zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů je orgán kraje v přenesené působnosti příslušný ke stanovení doby trvání a podmínek péče o skládku po uzavření jejího provozu, rekultivaci a asanaci individuálně pro každou skládku. Doba trvání nesmí být kratší než 30 let.
<b>Oprávněná osoba</b>	- investor rekultivace skládky na území Zlínského kraje - právnická osoba, která je provozovatelem skládky na území Zlínského kraje - fyzická osoba oprávněná k podnikání, která je provozovatelem skládky na území Zlínského kraje
<b>Podmínky a postup</b>	- skládka musí být na území Zlínského kraje - zpracovat žádost o stanovení doby trvání a podmínek péče o skládku - žádost zaslat poštou, nebo osobně podat na Krajský úřad Zlínského kraje, odbor životního prostředí a zemědělství

	- pokud bude žadatel vyzván k doplnění, tak doplnit žádost o požadované skutečnosti
<b>Správní poplatek</b>	Správní poplatky nejsou stanoveny.

Žádosti je nutné podat osobně či zaslat poštou v písemné formě na Krajský úřad Zlínského kraje, odboru životního prostředí a zemědělství, úsek ovzduší. Žádosti se vyřizují průběžně dle pořadí, v jakém byly zaregistrovány, tj. dle data podání žádosti ve lhůtách dle § 71 zák. č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění zákona č. 413/2005 Sb. (zpravidla do 30 - ti dnů, ve složitých případech do 60 - ti dnů). Postup při zpracování žádostí se řídí zákonem č. 185/2001 Sb. o odpadech a zákonem č. 500/2004 Sb. správní řád. (Švecová, 2009)

## 5 METODY NA MERENÍ VÝKONU REALIZOVANÉ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ ZLÍNSKÉHO KRAJE

Stejně jako soukromý sektor, chce i veřejný sektor dosahovat lepších výsledků pomocí dostupných nástrojů, tedy moderních metod. Instituce veřejného sektoru se snaží tyto metody přebírat a aplikovat je na sebe. Jedná se například o model Excellence EFQM, Balance scorecard, normy ISO, benchmarking, ale také jsou vyvíjeny metody přímo pro instituce veřejné správy jako model CAF, místní Agenda 21 či nástroje zapojující do řízení i občany, jako charta občanů nebo komunitní plánování. Kraje a obce mají o aplikace metod velký zájem, což má pozitivní vliv na zvyšování kvality života občanů a udržitelný rozvoj území.

V následující části bude představen projekt procesního řízení a jeho řešení, jehož cílem bylo právě zvyšovat výkonnost a efektivnost.

### Název

Zavedení systému procesního řízení klíčových a jim podpůrných procesů výkonu samostatné působnosti Krajského úřadu Zlínského kraje.

### Hlavní cíl

Hlavním cílem řešení bylo zvýšení výkonnosti a efektivity krajského úřadu. Podpůrný cíl spočívající v zavedení techniky procesního řízení u klíčových popřípadě jim podpůrných činností výkonu samostatné působnosti.

### Popis

Podstata řešení spočívá v optimálním nastavení klíčových pracovních postupů a procesů z oblasti výkonu samostatné působnosti s využitím příslušného nástroje na podporu procesního řízení. Procesní řízení má vztah k následujícím kritériím:

#### *Kritérium 1: Vedení (způsob a systém řízení)*

- Vybudování a uplatňování systému pro řízení organizace veřejného sektoru



*Kritérium 2: Strategie a plánování*

- Vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování
- Uplatňování strategie a plánování v celé organizaci

*Kritérium 3: Pracovníci (řízení lidských zdrojů)*

- Stanovení, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí pracovníků. Přizpůsobování osobních cílů, týmových cílů a cílů celé organizace
- Získání zapojení (aktivity) pracovníků rozvíjením dialogu a zmocnění

*Kritérium 4: Partnerství a zdroje*

- Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů
- Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany (s veřejností)

*Kritérium 5: Procesy (řízení procesů a změn)*

- Identifikuje, navrhuje, řídí a zlepšuje procesy
- Plánuje a řídí modernizaci a inovaci

**Podstata**

Důvodem pro vznik řešení byla potřeba vytvořit základy pro zavedení systému výkonnostních ukazatelů výkonu samostatné působnosti vedoucích ke zvýšení kvality a výkonnosti práce krajského úřadu. Řešení bylo shledáno ve sjednocení a optimalizaci pracovních postupů využitím vhodného nástroje pro řízení procesů.

**Zavedení**

Za zavádění mapování procesů byl odpovědný odbor Kanceláře ředitele a toto mapování bylo založeno na práci zaměstnanců úřadu s využitím nástroje mapování procesů Process-Guide.

Aplikace byla založena na podpoře zaměstnanců, jelikož bylo i v rámci jejich prospěchu srozumitelně a souhrnně definovat pracovní postupy, aby nedocházelo k nadbytečné práci.

Hlavní výsledky řešení byly shledány:

- v uplatnění procesních map jako základního komunikačního nástroje k vyjasnění kompetencí mezi jednotlivými organizačními jednotkami,
- zpětná vazba u zaměstnanců v rámci prostředku k ujasnění pracovního postupu,
- snížení operativní zátěže zejména vedoucích pracovníků,
- v odhalování slabých míst ve fungování úřadu a vytváření dostatečné argumentační podpory pro systémová opatření vedoucí k jejich odstranění. (Greplová, 2006)

Zlínský kraj již od roku 2004 pravidelně realizuje metodu CAF, jejíž hlavním cílem je „Zavést proces průběžného zvyšování efektivity a výkonnosti na Krajském úřadě Zlínského kraje“. Průběžně jsou tak vyhodnocovány aktivity/projekty, jež byly aplikovány. Některé z těch, které používají moderní metody, jsou:

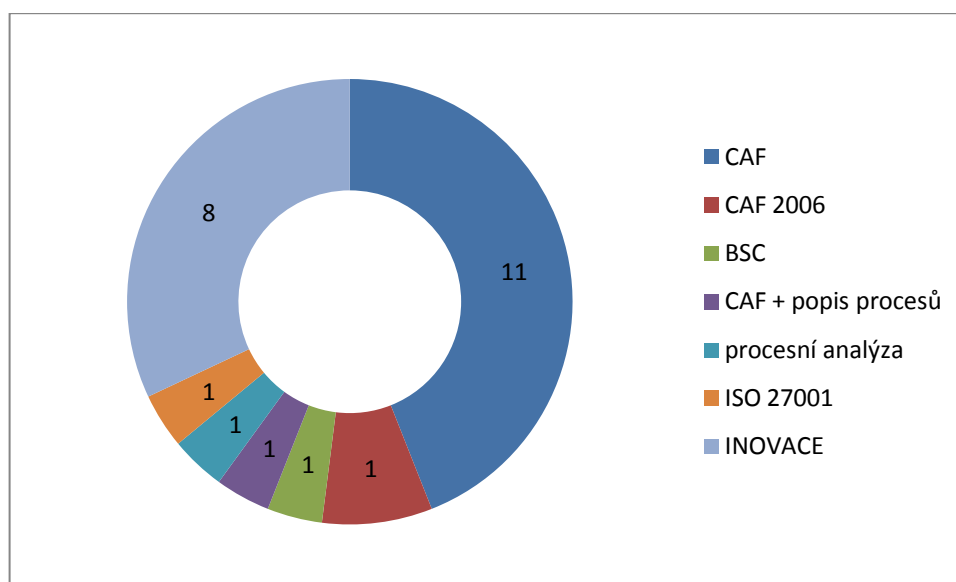
- vypracování dotazníků a nastavení systému pravidelného zjišťování spokojenosti a názorů zaměstnanců a občanů/zákazníků,
- realizace projektu „Zavádění programového financování s využitím metody Balanced Scorecard“,
- navržení ukazatelů efektivity vybraných činností úřadu a vytvoření systému jejich pravidelného vyhodnocování a zveřejňování, aj.

## 5.1 Moderní metody používané krajskými úřady

Krajský úřad Zlínského kraje využívá široké spektrum nástrojů kvality, kromě CAFu také Benchmarking, komunitní plánování, procesní řízení, aj. Krajský úřad získal již řadu ocenění Ministerstva vnitra České republiky, např. v rámci kvality ve veřejné správě na stříbrném stupni za informační management, první aplikace metody BSC, za zavedení systému projektového řízení a další.

Ministerstvo vnitra České republiky, v rámci Národní konference kvality ve veřejné správě, která je udělována již od roku 2005, každoročně uděluje cenu Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě. Jsou oceňovány ty inovace a řešení, jež vedou k zlepšování činnosti institucí veřejné správy či zvyšují kvalitu, výkonnost či efektivnost poskytovaných veřejných služeb a mohou se tak stát vzorem pro další organizace. Celkově bylo uděleno 169 cen 152 účastníkům za roky 2005 – 2008. Udělování těchto cen se zúčastňují jen některé municipality, ale neznamená to, že je ostatní také nepoužívají tyto metody a nástroje. (Neshybová, 2009)

Co se týká účasti krajských úřadů, z celkového počtu třinácti krajských úřadů se v minulých letech 2005 – 2008 zúčastnilo jedenáct z nich. Všechny ročníky se zúčastnily krajské úřady Jihomoravského, Karlovarského, Královéhradeckého kraje a kraje Vysočiny.



Graf 1 - Struktura nástrojů a metod oceněných cenou MVČR v letech 2005 – 2008 (Neshybová, 2009)

Jak uvádí graf č. 1 nejvíce cen, na úrovni krajů, bylo uděleno za aplikaci modelu CAF, dále pak za inovace a stejnou mírou za ostatní metody a nástroje. V těchto letech nebyly prozatím uděleny ceny za použití nástrojů zapojující občany, například charta občanů či komunitní plánování, což však neznamená, že je krajské úřady nepoužívají, ale pouze se nezapojují do udělování cen MVČR.

Krajské úřady získaly osm cen za inovace: Krajský úřad Karlovarského kraje za projekt provozních agend příspěvkových organizací, Krajský úřad Moravskoslezského kraje za cílený průzkum mínění veřejnosti, Krajský úřad Olomouckého kraje za využití inteligentních formulářů při komunikaci se zákazníky úřadu, Krajský úřad Vysočina za vybudování datového skladu kraje Vysočina a za portál strategického řízení úřadu, Krajský úřad Zlínského kraje za zavedení systému projektového řízení, Krajský úřad Plzeňského kraje za používání projektu Virtuos – e - government v prostředí samosprávy a Krajský úřad Jiho-moravského kraje za komplexní řešení portálu cykloturistiky kraje. (Neshybová, 2009)

S jistotou lze konstatovat, že využití moderních metod má pozitivní vliv na veřejnou správu. Aplikace metod na instituce veřejné správy, pomáhá odhalit jejich slabé stránky a pomocí dalších metod, je napravit a co nejvíce vylepšit. Moderní metody jsou v české veřejné správě využívány přibližně posledních dvanáct let, což není moc dlouhá doba a je zřejmé, že s postupem času se využívání metod bude stále zvyšovat a stejně tak budou vznikat metody nové.

## 6 ANALÝZA POUŽÍVANÝCH POSTUPŮ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ ZLÍNSKÉHO KRAJE

V této části diplomové práce bude, v rámci měření výkonnosti a efektivnosti výkonu ve veřejné správě, zkoumán úsek ovzduší a úsek odpadů na oddělení technické ochrany prostředí a energetiky, odboru životního prostředí a zemědělství na Krajském úřadu Zlínského kraje. Na těchto úsecích bude pozornost soustředěna na kalkulace nákladové efektivnosti a produktivity (výkonnosti), a následně srovnání výsledků pomocí benchmarkingu v rámci krajů České republiky a určení jejich pořadí na základě výsledků.

V rámci nakládání s interními dokumenty Krajského úřadu Zlínského kraje, jsou tyto data důvěrná, tudíž ostatní kraje jsou v benchmarkingu označeny jako Kraj 1 až Kraj 9.

### 6.1 Základní údaje krajů

Pro výpočet nákladové efektivnosti a produktivity, na zkoumaných úsecích, je potřeba znát informace týkající se počtu vydaných rozhodnutí nebo-li počet uskutečněných správních řízení na I. stupni. Dále pro následující propočty a stanovení koeficientu, kterým bude věnována pozornost v následujících podkapitolách, počet obyvatel v jednotlivých krajích.

Tab. 15 - Vybrané ukazatele krajů na úseku ovzduší za rok 2011 (Zlínský kraj, 2012)

	Počet úředníků	Počet obyvatel	Počet obyvatel na jednoho úředníka	Počet rozhodnutí	Počet rozhodnutí na jednoho úředníka
<b>Kraj 1</b>	6,0	639 096	106516	449	75
<b>Kraj 2</b>	6,5	1 140 000	175385	982	151
<b>Kraj 3</b>	2,0	306 952	153476	142	71
<b>Kraj 4</b>	2,0	555 000	277500	562	281
<b>Kraj 5</b>	3,0	440 500	146833	320	107
<b>Kraj 6</b>	6,0	1 243 220	207203	550	92
<b>Kraj 7</b>	3,0	517 365	172455	526	175
<b>Kraj 8</b>	3,5	571 900	163400	506	145
<b>Kraj 9</b>	2,0	514 569	257285	692	346
<b>Zlínský kraj</b>	3,5	589 743	168498	510	146

Tabulka č. 15 zobrazuje základní sledované atributy na úseku ovzduší u jednotlivých krajů. Celkově bylo v těchto 10 sledovaných krajích k 31.12.2011 zaměstnáno v pracovním poměru 37,5 úředníků, za rok 2011 bylo vydáno 5 239 rozhodnutí a žilo zde 6 518 345 obyvatel. Pokud se na tabulku zaměříme podrobněji, můžeme vidět mnoho krajů odlišnosti ve srovnání počtu rozhodnutí na jednoho úředníka a počtu úředníků na úseku ovzduší. U kraje 1, kraje 6 a kraje 3 je téměř obdobný počet vydaných rozhodnutí na úředníka, avšak docela s odlišným počtem úředníků. Kraj 1 a kraj 6 se tak mohou zdát být v poměru počtu úředníků a počtu rozhodnutí ne zcela efektivní. Naopak kraj 4 a kraj 9 mají tento poměr vysoký, tudíž působí efektivněji. Zlínský kraj působí v rámci zmiňovaného poměru vyváženě.

Tab. 16 - Vybrané ukazatele krajů na úseku odpadů za rok 2011 (Zlínský kraj, 2012)

	Počet úředníků	Počet obyvatel	Počet obyvatel na jednoho úředníka	Počet rozhodnutí	Počet rozhodnutí na jednoho úředníka
<b>Kraj 1</b>	4,0	639 096	159774	261	65
<b>Kraj 2</b>	7,0	1 140 000	162857	320	46
<b>Kraj 3</b>	2,0	306 952	153476	106	53
<b>Kraj 4</b>	5,0	555 000	111000	223	45
<b>Kraj 5</b>	4,0	440 500	110125	191	48
<b>Kraj 6</b>	7,0	1 243 220	177603	455	65
<b>Kraj 7</b>	3,0	517 365	172455	247	82
<b>Kraj 8</b>	3,5	571 900	163400	330	94
<b>Kraj 9</b>	2,0	514 569	257285	219	110
<b>Zlínský kraj</b>	3,2	589 743	184295	191	60

Tabulka č. 16 zobrazuje základní sledované atributy na úseku odpadů u jednotlivých krajů. Celkově bylo v těchto 10 sledovaných krajích k 31.12.2011 zaměstnáno v pracovním poměru 40,7 úředníků, za rok 2011 bylo vydáno 2 543 rozhodnutí a žilo zde 6 518 345 obyvatel. V rámci srovnání počtu rozhodnutí na jednoho úředníka mezi jednotlivými kraji, jsou tyto počty velmi obdobné. V poměru počtu úředníků a počtu vydaných rozhodnutí na jednoho úředníka kraj 2 a kraj 4 se zdají být ne zcela účinné oproti ostatním krajům. Opačně kraj 7, kraj 8 a kraj 9 se zdají být v rozdělení účinné. Zlínský kraj v počtu úředníků na počet rozhodnutí na úředníka je spíše průměrný.

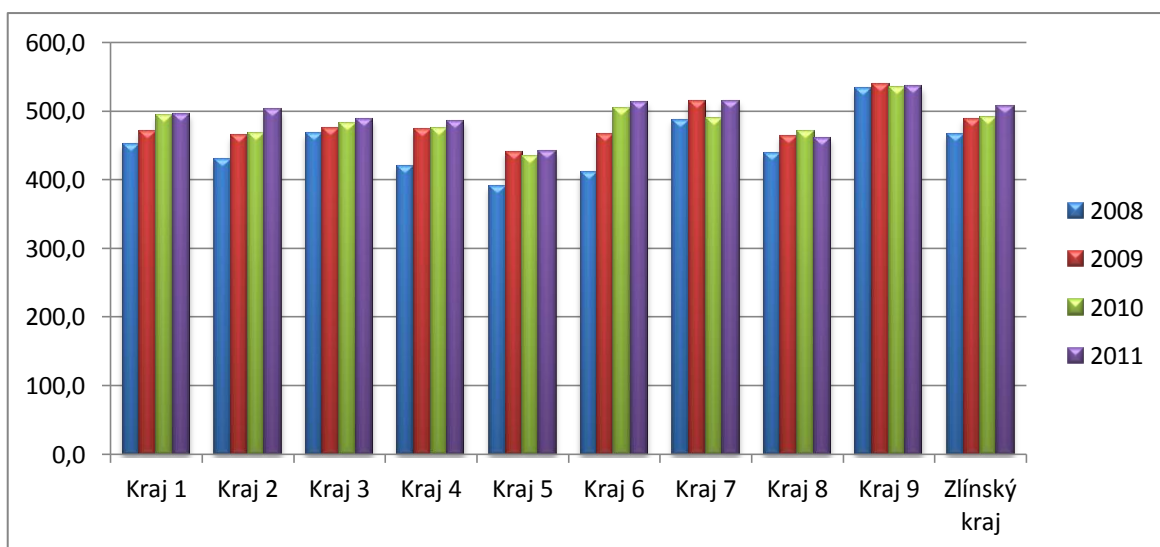
## 6.2 Náklady

Stejně jako počty rozhodnutí jsou pro výpočet nákladové efektivity a produktivity, důležité náklady. Ve veřejné správě se celkové náklady dělí na náklady věcné a personální. Tyto náklady kraje vyjadřují v průměru na jednoho úředníka.

### Personální náklady

Personální náklady, jak napovídá jejich název, jsou tvořeny z platů zaměstnanců kraje a jsou vyjadřovány v průměru na jednoho úředníka.

Graf č. 1 představuje vývoj a srovnání personálních nákladů u jednotlivých krajů v letech 2008 až 2011. Je zřejmé, že ve většině krajů od roku 2008, dochází k postupnému navyšování, což je ovlivněno zejména platovými tarify a počtem odpracovaných let. Nejvyšší personální náklady jsou u kraje 9 a nejnižší u kraje 5. Zlínský kraje se pohybuje v lehce průměrné výši personálních nákladů.

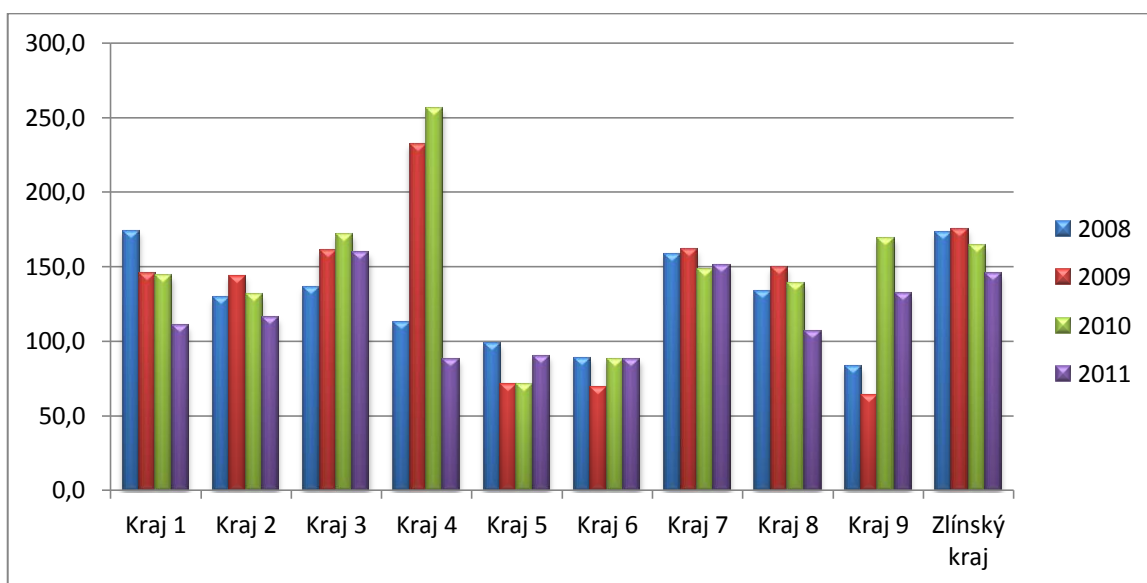


Graf 2 - Vývoj personálních nákladů na jednoho úředníka za kalendářní v letech 2008 - 2011 v tis. Kč (Zlínský kraj, 2012)

### Věcné náklady

Věcné náklady jsou tvořeny náklady provoz kraje, tedy zejména náklady na energie, a vybavení úřadu a kanceláří. Tyto náklady jsou vypočítány v průměru na jednoho úředníka.

Vývoj věcných nákladů v letech 2008 až 2011 a srovnání mezi jednotlivými kraji znázorňuje Graf č. 2. Je zřejmé, že kraje se tyto náklady snaží postupně snižovat. Kraj 4 měl enormní navýšení věcných nákladů v roce 2009 a 2010, což lze spojit s vyššími investicemi do vybavení úřadu. Zlínský kraj má tyto náklady ve srovnání s ostatními kraji poněkud vyšší. Věcné náklady jsou u všech krajů velmi individuální, záleží, do jaké míry kraje investují do vybavení úřadu a kanceláří a v jaké míře dokážou ovlivnit náklady na provoz.



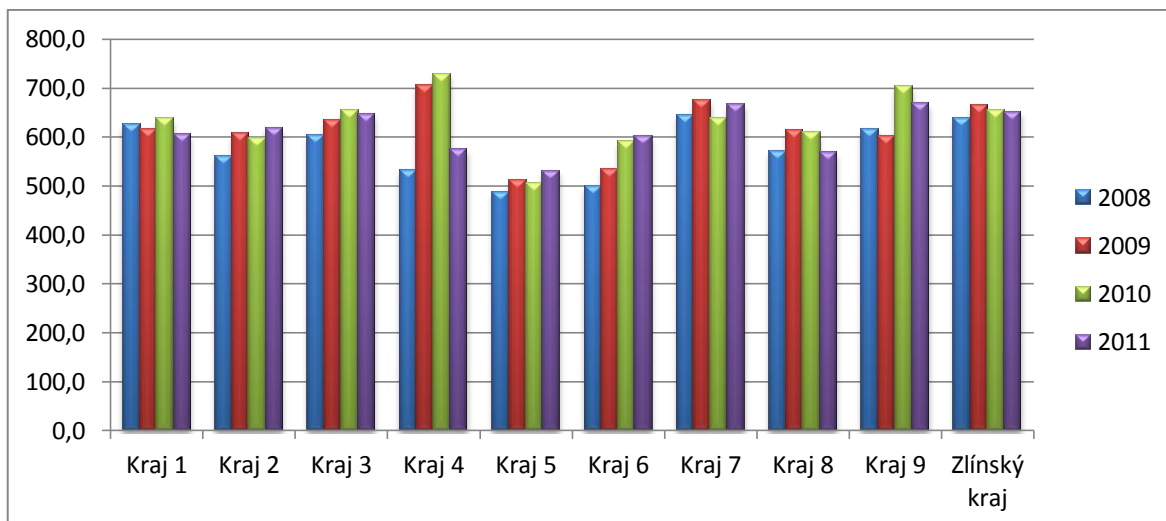
Graf 3- Vývoj věcných nákladů na jednoho úředníka za kalendářní rok v letech 2008 - 2011 v tis. Kč (Zlínský kraj, 2012)

### Celkové náklady

Jak již bylo řečeno, celkové náklady se skládají z nákladů personálních a věcných. Personální náklady tvoří přibližně 75 – 85 % z celkových nákladů a věcné náklady se pohybují okolo 15 – 25 % z celkových nákladů.

Graf č. 3 zobrazuje vývoj celkových nákladů v letech 2008 až 2011 a jejich srovnání s jednotlivými kraji. Ke krajům s vyššími celkovými náklady patří kraj 3, kraj 4, kraj 7, kraj 9 a Zlínský kraj. Opačně nižší celkové náklady má kraj 5 a kraj 6. Všeobecně se náklady u většiny krajů zvyšují nebo se kolísavě zvyšují a snižují, u Zlínského kraje dochází k mírnému postupnému poklesu.





Graf 4 - Vývoj celkových nákladů na jednoho úředníka za kalendářní rok v letech 2008 - 2011 v tis. Kč (Zlínský kraj, 2012)

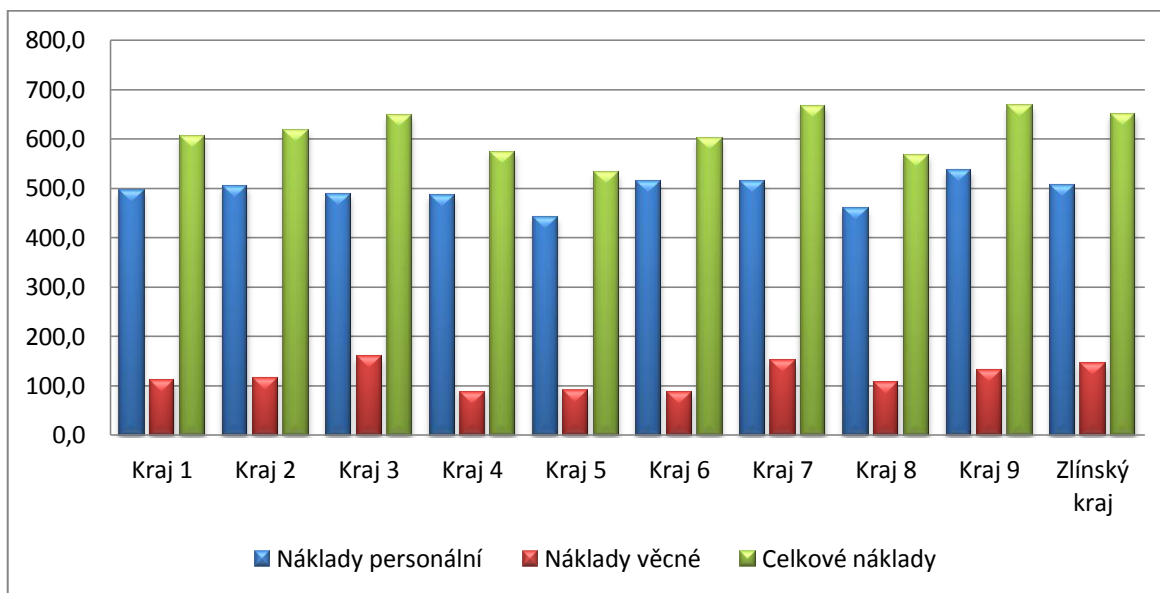
### Celkové náklady za rok 2011

Jelikož v této kapitole bude analyzována nákladová efektivnost a produktivita za rok 2011, je potřeba se podívat na tyto celkové náklady za rok 2011 podrobněji. Jak uvádí tabulka č. 17 Zlínský kraj je na 3. místě ve výši celkových nákladů, jelikož má oproti jiným krajům v roce 2011 vyšší věcné i personální náklady.

Tab. 17- Náklady vybraných krajů vyjádřené na jednoho úředníka za rok 2011 (Zlínský kraj, 2012)

v tis. Kč	Náklady personální	Náklady věcné	Celkové náklady
<b>Kraj 1</b>	495,4	110,4	<b>605,8</b>
<b>Kraj 2</b>	502,4	115,6	<b>618,0</b>
<b>Kraj 3</b>	488,4	159,5	<b>647,9</b>
<b>Kraj 4</b>	486,2	87,8	<b>574,0</b>
<b>Kraj 5</b>	441,7	90,0	<b>531,7</b>
<b>Kraj 6</b>	514,1	87,8	<b>601,9</b>
<b>Kraj 7</b>	515,5	151,3	<b>666,8</b>
<b>Kraj 8</b>	461,0	106,5	<b>567,5</b>
<b>Kraj 9</b>	536,0	131,9	<b>667,9</b>
<b>Zlínský kraj</b>	506,3	145,1	<b>651,4</b>

Graf č. 4 představuje, pro jednodušší srovnání, předchozí tabulku převedenou do grafu. Nejnižší celkové náklady v roce 2011 má kraj 4, kraj 5 a kraj 8, naopak nejvyšší celkové náklady má kraj 7, kraj 9 a Zlínský kraj.



Graf 5 - Náklady vybraných krajů vyjádřené na jednoho úředníka za rok 2011 (Zlínský kraj, 2012)

### 6.3 Nákladová efektivnost a produktivita

Tato část diplomové práce je zaměřena na efektivnost fungování veřejné správy, které tvoří jedno z důležitých ekonomických východisek. Efektivnost je možno měřit pomocí ukazatelů nákladové efektivnosti a produktivity (ve veřejné správě také označována jako výkonnost). Produktivita tvoří obrácenou funkci vzhledem k nákladové efektivnosti.

Pro měření těchto ukazatelů byly použity informace z Krajského úřadu Zlínského Kraje, oddělení technické kontroly prostředí a energetiky, úseku ovzduší a úseku odpadů, které obsahují počty vykonaných správních řízení v I. stupni (dále počty rozhodnutí) a také informace týkající se celkových nákladů jednotlivých krajů České republiky, jichž je v celkovém počtu deset. Jak již bylo zmíněno, předmětem zkoumání jsou úseky Krajského úřadu Zlínského kraje, tudíž ostatní kraje, jsou označeny jako kraj 1 až kraj 9, přičemž jejich význam v diplomové práci je pro srovnání v krajském měřítku a určení pořadí na základě získaných výsledků.

### 6.3.1 Nákladová efektivnost

Jedná se o ukazatel, který měří, kolik peněžních jednotek bylo třeba k vyprodukování jedné naturální jednotky výstupu, tedy v podstatě kolik finančních prostředků je vynaloženo na jednu žádost. U nákladové efektivnosti hovoříme spíše o doplňující kritérium pro hodnocení efektivnosti ve veřejné správě.

Nákladová efektivnost (NE) se vypočítá podle jednoduchého vzorce:

$$NE = C/N$$

kde:

NE – nákladová efektivnost,

C – celkové náklady na danou činnost,

N – počet vyprodukovaných jednotek. (Ochrana, Půček, 2011)

Tento vzorec nákladové efektivnosti je zajisté velmi účinný a vyjadřuje množství potřebných peněžních jednotek na konkrétní výstup, ale do jisté míry v sobě nezahrnuje další faktory, které mohou mít do určité míry vliv na výsledek nákladové efektivnosti. Těmito faktory lze konkrétně považovat počet obyvatel v kraji a počet úředníků zaměstnaných na daných úsecích jednotlivých krajů. Proto při výpočtech nákladové efektivnosti je zohledněn počet obyvatel jako koeficient obyvatel a počet úředníků jako koeficient úředníků.

**Koeficient počtu obyvatel (ko)** - vyjadřuje vztah mezi počtem obyvatel konkrétního kraje v poměru k průměrnému počtu obyvatel všech krajů.

$$ko = \text{počet obyvatel kraje } x_i / \left( \frac{\text{SUMA (počet obyvatel všech krajů)}}{\text{počet jednotlivých krajů } n_i} / 100 \right)$$

$$\text{např. } ko_{\text{Zlínský kraj}} = 589\,743 / \left( \frac{6\,518\,543}{10} / 100 \right) = 0,90$$

Výsledek stanovuje, že Zlínský kraj má o 10 % méně obyvatel než je průměr všech zkoumaných krajů, tudíž by nákladová efektivnost měla být nižší. Toto zohledníme, pokud nákladovou efektivnost vynásobíme koeficientem počtu obyvatel.

**Koeficient počtu úředníků (kú)** - vyjadřuje vztah mezi počtem úředníků konkrétního kraje v poměru k průměrnému počtu úředníků ve všech krajích.

$$kú = \text{počet úředníku v kraji } x_i / \left( \frac{\text{SUMA (počet úředníků ve všech krajích)}}{\text{počet jednotlivých krajů } n_i} / 100 \right)$$

$$\text{např. } k_{O_{Zlínský\ kraj}} = 3,5 / \left( \frac{37,5}{10} / 100 \right) = 0,93$$

Výsledek stanovuje, že Zlínský kraj má o 7 % nižší počet úředníků než je průměr všech zkoumaných krajů, tudíž by nákladová efektivnost měla být nižší. Toto lze zohlednit, pokud vynásobíme nákladovou efektivnost koeficientem počtu úředníků.

**Všeobecný koeficient (kvše)** - vyjadřuje celkové zohlednění pokud nákladovou efektivnost vynásobíme koeficientem počtu obyvatel a počtu úředníků.

*Tab. 18 - Koeficient k průměrnému počtu obyvatel a úředníků za rok 2011*

*(Autor, 2012)*

	<b>Koeficient k průměrnému počtu obyvatel (ko)</b>	<b>Koeficient k průměrnému počtu úředníků (kú)</b>
<b>Kraj 1</b>	0,98	1,60
<b>Kraj 2</b>	1,75	1,73
<b>Kraj 3</b>	0,47	0,53
<b>Kraj 4</b>	0,85	0,53
<b>Kraj 5</b>	0,68	0,80
<b>Kraj 6</b>	1,91	1,60
<b>Kraj 7</b>	0,79	0,80
<b>Kraj 8</b>	0,88	0,93
<b>Kraj 9</b>	0,79	0,53
<b>Zlínský kraj</b>	0,90	0,93

Tabulka č. 18 znázorňuje koeficienty u jednotlivých krajů. Pokud je koeficient větší jak 1, má kraj více než je průměrný počet obyvatel v součtu krajů, například kraj 2 a kraj 6. Pokud je koeficient naopak nižší než 1, je počet obyvatel v součtu nižší než průměrný počet obyvatel v krajích, například kraj 3 a kraj 5.

### Úsek ovzduší

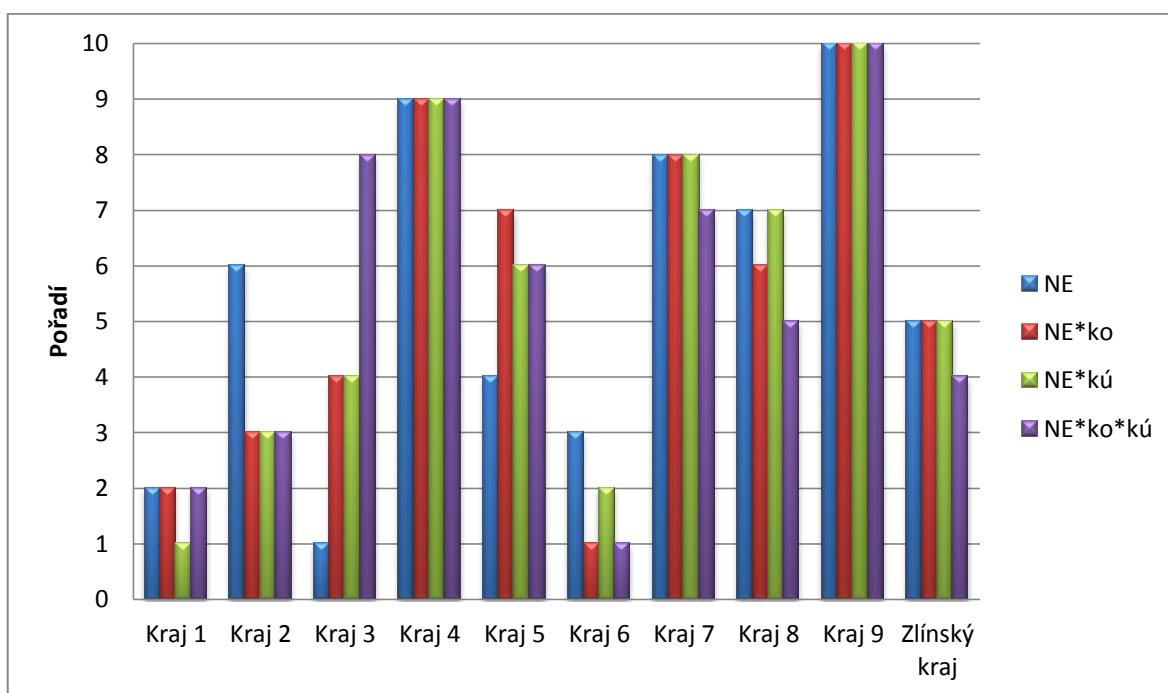
Tabulka č. 19 uvádí pořadí krajů na základě výpočtů nákladové efektivity. Pořadové číslo 1 označuje kraj, který na výstup vynakládá nejvyšší množství peněžních prostředků a naopak číslo 10 označuje kraj, který na výstup vynakládá nejmenší množství peněžních prostředků.

První sloupec NE označuje základní výpočet nákladové efektivity podle Půčka a Ochraný (2011). Druhý sloupec označuje výpočet nákladové efektivity a koeficientu počtu obyvatel. Třetí sloupec označuje výpočet nákladové efektivity a koeficientu počtu úředníků. Poslední sloupec určuje nákladovou efektivity zohledňující koeficient počtu úředníků i počtu obyvatel.

*Tab. 19 - Změna pořadí jednotlivých krajů při změně kritérií nákladové efektivity na úseku ovzduší za rok 2011 (Autor, 2012)*

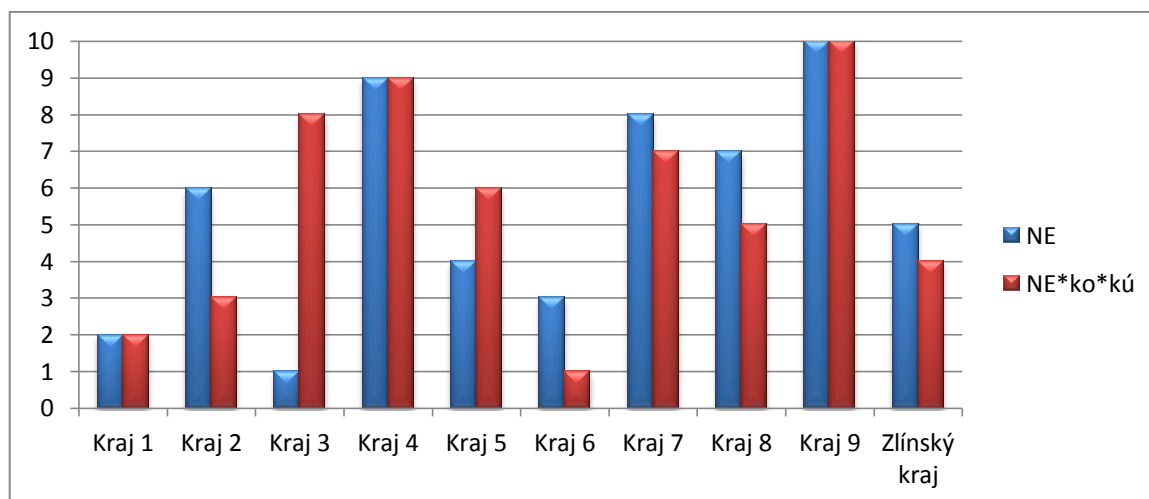
	NE	NE <sub>ko</sub>	NE <sub>kú</sub>	NE <sub>vše</sub>
<b>Kraj 1</b>	2	2	1	2
<b>Kraj 2</b>	6	3	3	3
<b>Kraj 3</b>	1	4	4	8
<b>Kraj 4</b>	9	9	9	9
<b>Kraj 5</b>	4	7	6	6
<b>Kraj 6</b>	3	1	2	1
<b>Kraj 7</b>	8	8	8	7
<b>Kraj 8</b>	7	6	7	5
<b>Kraj 9</b>	10	10	10	10
<b>Zlínský kraj</b>	5	5	5	4

Graf č. 5 znázorňuje předchozí tabulku, pro jednodušší představu při změně pořadí. Zřetelně lze rozpoznat změny. Kraj 2 a kraj 6 se při zohlednění koeficientů stávají výrazně nákladnějšími, což je u těchto krajů způsobeno zejména vyšším počtem obyvatel a vyšším počtem úředníků na úseku ovzduší. Kraj 3 a kraj 5 se stávají poněkud méně nákladnými. Zlínský kraj se při použití koeficientů posunul z 5 na 4. místo v celkovém pořadí, tudíž není koeficienty výrazněji ovlivněn. Kraj 4 a kraj 9 změna koeficientů neovlivňuje, ve srovnání krajů mají zajisté nejvyšší nákladovou efektivnost. U ostatních krajů jsou změny minimální.



Graf 6 - Vývoj pořadí jednotlivých krajů při změně kritérií nákladové efektivnosti v roce 2011 (Autor, 2012)

Srovnání základního výpočtu nákladové efektivnosti a výpočtu pomocí koeficientů znázorňuje graf č. 6. Pokud lze hodnotit pouze tyto dva výpočty, je možné vidět, že u sedmi krajů z deseti dochází ke změně. Kraj 1, kraj 4 a kraj 9 zůstaly beze změny v pořadí. Kraj 2, kraj 6 a kraj 8 si v umístění výrazně pohoršily a ostatní kraje si pořadí zlepšily. Co se týká Zlínského kraje, jeho umístění se změnilo ze 4 na 5 místo, tudíž se stále pohybuje okolo průměru mezi kraji.



Graf 7 - Srovnání základního výpočtu nákladové efektivity a výpočtu pomocí koeficientů na úseku ovzduší za rok 2011 (Autor, 2012)

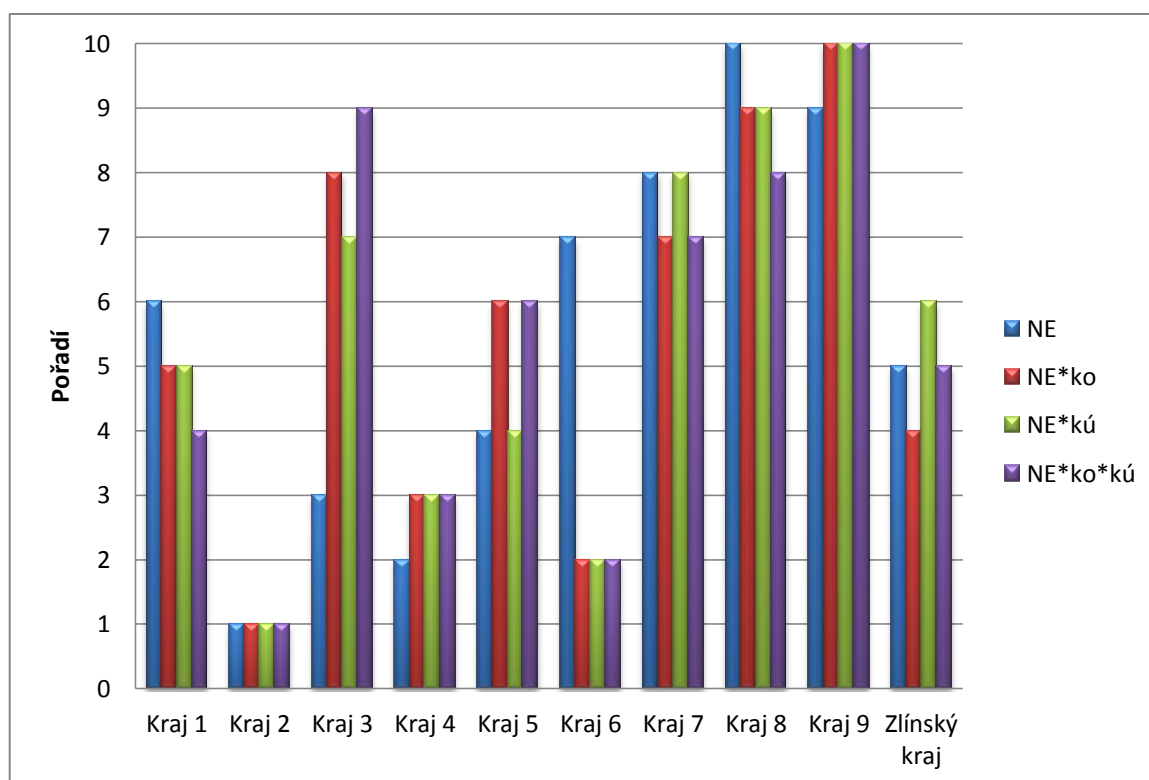
### Úsek odpadů

Tabulka č. 20 zobrazuje pořadí krajů na základě výpočtů nákladové efektivity. Pořadí číslo 1 označuje kraj, který na výstup vynakládá nejvyšší množství peněžních prostředků a naopak číslo 10 označuje kraj, který na výstup vynakládá nejmenší množství peněžních prostředků. Označení sloupců je stejné jako u Tabulky č. 19.

Tab. 20 - Změna pořadí jednotlivých krajů při změně kritérií nákladové efektivity na úseku odpadů za rok 2011 (Autor, 2012)

	NE	NE <sub>ko</sub>	NE <sub>kú</sub>	NE <sub>vše</sub>
<b>Kraj 1</b>	6	5	5	4
<b>Kraj 2</b>	1	1	1	1
<b>Kraj 3</b>	3	8	7	9
<b>Kraj 4</b>	2	3	3	3
<b>Kraj 5</b>	4	6	4	6
<b>Kraj 6</b>	7	2	2	2
<b>Kraj 7</b>	8	7	8	7
<b>Kraj 8</b>	10	9	9	8
<b>Kraj 9</b>	9	10	10	10
<b>Zlínský kraj</b>	5	4	6	5

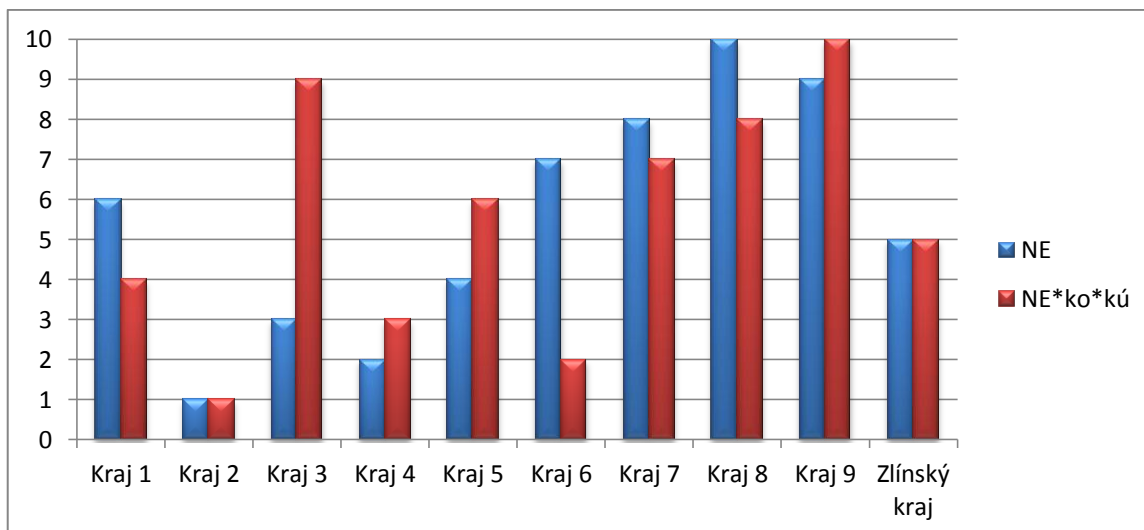
Graf č. 7 znázorňuje předchozí tabulku, pro jednodušší představu při změně pořadí. Oproti úseku ovzduší jsou zde patrné mnohem větší změny. Zajisté největší propad má kraj 6, což je způsobeno malým poměrem počtů rozhodnutí ve vztahu k vysokému počtu obyvatel a úředníků na úseku odpadů. Pořadí kraje 2 se nezměnilo a je ve srovnání krajů nejvíce peněžně náročný kraj. Propad také zaznamenal kraj 8, jež má méně obyvatel, ale více úředníků a kraj 1, který naopak má téměř průměrný počet obyvatel, ale vyšší počet úředníků ve vztahu k průměru. Výrazně se v pořadí posunuly kraj 3 a kraj 5, tudíž koeficienty mají na jejich změnu výrazný vliv. Zlínský kraj na úseku odpadů patří ve srovnání k těm peněžně průměrně náročným a při zohlednění koeficientů je jeho pořadí stejné.



Graf 8 - Vývoj pořadí jednotlivých krajů při změně kritérií

V rámci srovnání základního výpočtu nákladové efektivity a výpočtu pomocí koeficientů došlo ke změně pořadí u osmi krajů. Je zřejmé, že kraj 1, kraj 6, kraj 7 a kraj 8, mají nízký počet rozhodnutí ve vztahu k počtu obyvatel a počtu úředníků na úseku odpadů, proto se jejich pořadí zhoršuje a jejich struktura fungování se může zdát ne zcela efektivní. Výrazně se zlepšilo umístění kraje 3 a kraje 5. Zlínský kraj se při použití koeficientů nezměnil a zůstal na 5 místě v pořadí a tvoří průměr.





Graf 9 - Srovnání základního výpočtu nákladové efektivity a výpočtu pomocí koeficientů na úseku odpadů za rok 2011 (Autor, 2012)

### 6.3.2 Produktivita

V běžném použití je produktivita pozorována formou efektivity použití veřejných prostředků. Jedná se o výstup na jednotku použitého vstupu, tedy o vztah mezi množstvím vyprodukovaných jednotek a náklady na ně vynaložené. Oproti nákladové efektivitě je produktivita maximalizačním kritériem ve veřejné správě a je možné ji srovnat s jinými institucemi na stejné úrovni pomocí benchmarkingu.

Produktivitu ve veřejné správě vypočítáme jako:

$$P = N/C$$

kde:

P – produktivita,

N – počet vyprodukovaných jednotek.

C – celkové náklady na danou činnost. (Ochrana, Půček, 2011)

### Úsek ovzduší

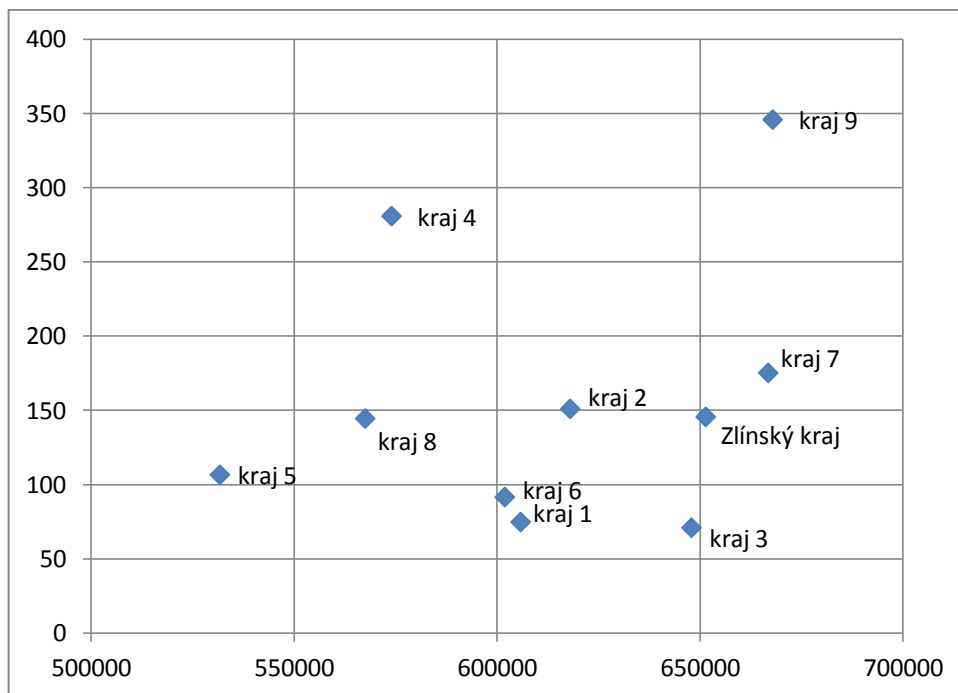
Tabulka č. 21 uvádí pořadí krajů na základě výpočtů produktivity. Pořadové číslo 1 označuje kraj, který má nejnižší výstup na jednotku použitého vstupu a naopak číslo 10 označuje kraj, který má nejvyšší výstup na jednotku použitého vstupu.

Na úseku ovzduší je Zlínský kraj na 5. místě v pořadí produktivity. Mezi kraje s vyšší produktivitou patří kraj 10, kraj 4 a kraj 7. Naopak ve srovnání s ostatními kraji jsou kraj 3, kraj 1 a kraj 6.

*Tab. 21 - Pořadí jednotlivých krajů produktivity na úseku ovzduší za rok 2011 (Autor, 2012)*

	<b>Produktivita</b>
<b>Kraj 1</b>	2
<b>Kraj 2</b>	6
<b>Kraj 3</b>	1
<b>Kraj 4</b>	9
<b>Kraj 5</b>	4
<b>Kraj 6</b>	3
<b>Kraj 7</b>	8
<b>Kraj 8</b>	7
<b>Kraj 9</b>	10
<b>Zlínský kraj</b>	5

Tabulka č. 21 je převedená do portfoliového diagramu produktivity, jež představuje graf č. 9. Portfoliový diagram produktivity představuje množinu veřejných institucí, v tomto případě krajských úřadů, kde je možné spatřit a určit další podmnožiny. První podmnožinou jsou instituce, které pracují relativně s nízkými náklady a přiměřeně nízkými výstupy, což je jedná o kraj 5 a kraj 8. Podmnožinou, která by podle výpočtu měla obsahovat velmi vhodně fungující veřejné instituce je ta, jež dosahuje s nízkými náklady poměrně vysoké výstupy. Jedná se o kraj 4. Mezi nejméně vhodně fungující podmnožinu spadají ty veřejné instituce, jež mají vysoké náklady a nízké výstupy. V tomto případě se jedná o kraj 6, kraj 1 a kraj 3. Poslední podmnožinu tvoří veřejné instituce, jež mají poměrně vysoké náklady a vysoké výstupy, což je v tomto pojetí zejména kraj 9, pak také zde lze zahrnout kraj 2, kraj 7 a Zlínský kraj. Z tohoto celkového uspořádání je zřejmé, že benchmarkem, tedy veřejnou institucí, jež má podle diagramu nejvhodnější produktivitu, je kraj 4.



Graf 10 – Portfoliový diagram produktivity za rok 2011 (Autor, 2012)

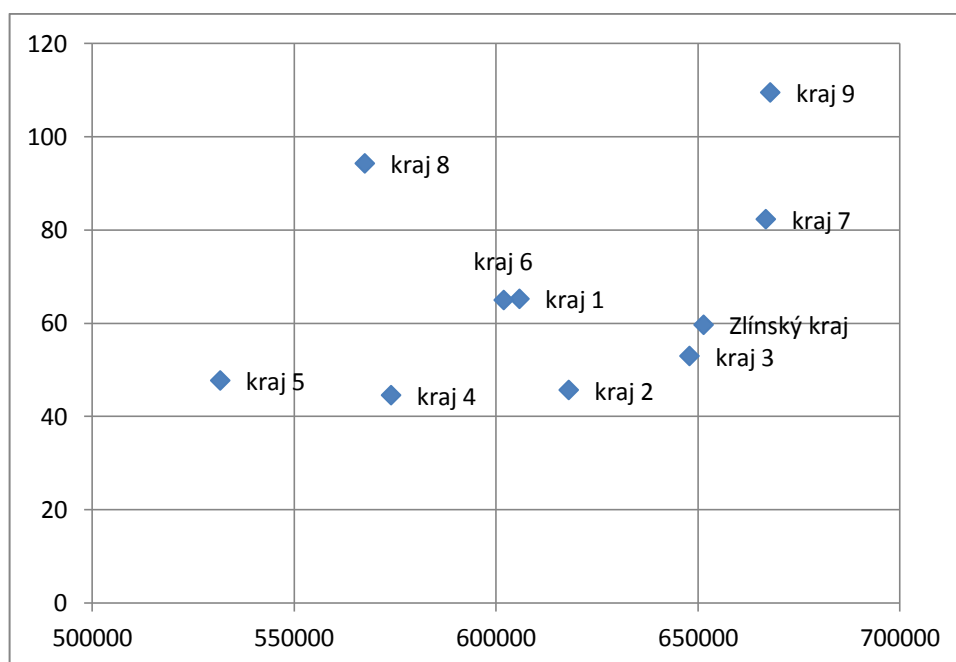
### Úsek odpady

Tabulka č. 22 uvádí pořadí krajů na základě výpočtů produktivity. Pořadové číslo 1 označuje kraj, který má nejnižší výstup na jednotku použitého vstupu a naopak číslo 10 označuje kraj, který má nejvyšší výstup na jednotku použitého vstupu

Tab. 22 - Pořadí jednotlivých krajů produktivity na úseku odpadů za rok 2011 (Autor, 2012)

	Produktivita
Kraj 1	7
Kraj 2	8
Kraj 3	1
Kraj 4	6
Kraj 5	4
Kraj 6	10
Kraj 7	5
Kraj 8	9
Kraj 9	3
Zlínský kraj	2

Tabulka č. 22 je převedená do portfoliového diagramu produktivity, jež představuje graf č. 10. Stejně jako v předešlém případě portfoliový diagram produktivity představuje množinu veřejných institucí, v tomto případě krajských úřadů, kde je možné spatřit a určit další podmnožiny. První podmnožinou jsou instituce, které pracují relativně s nízkými náklady a přiměřeně nízkými výstupy, což je jedná o kraj 5. Podmnožinou, která by podle výpočtu měla obsahovat velmi vhodně fungující veřejné instituce je ta, jež dosahuje s nízkými náklady poměrně vysoké výstupy. Jedná se o kraj 8 a lze zde zahrnout i kraj 6 a kraj 1. Mezi nejméně vhodně fungující podmnožinu spadají ty veřejné instituce, jež mají vysoké náklady a nízké výstupy. V tomto případě se jedná o kraj 2, kraj 3 a Zlínský kraj. Poslední podmnožinu tvoří veřejné instituce, jež mají poměrně vysoké náklady a vysoké výstupy, což je v tomto pojetí zejména kraj 7 a kraj 9. Z tohoto celkového uspořádání je zřejmé, že benchmarkem, tedy veřejnou institucí, jež má podle diagramu nejvhodnější produktivitu, je kraj 8.



Graf 11 – Portfoliový diagram produktivity za rok 2011 (Autor, 2012)

### 6.3.3 Shrnutí

Na základě výše uvedených skutečností lze konstatovat, že Zlínský kraj má v rámci počtů nákladové efektivity, ve srovnání mezi zkoumanými kraji, dobré postavení.

Při použití koeficientů počtu obyvatel a počtu úředníků se pozice Zlínského kraje na úseku ovzduší nezměnila a na úseku odpadů se snížila o jednu pozici. Dá se tedy říci, že počet a organizace úředníků na těchto odděleních, je optimální. U ostatních krajů se pozice při použití koeficientů poměrně měnila, jak je podrobněji uvedeno v této kapitole.

Krajské úřady se všeobecně snaží snižovat nákladovou efektivnost a to prostřednictvím redukce celkových nákladů. Personální náklady na jednoho zaměstnance mají spíše rostoucí tendenci, což vedení krajských úřadů nemůže do větší míry ovlivnit, proto je účinnější se zaměřit na snižování nákladů věcných. Ty lze snížit například efektivnějším využívání informačních technologií, provázaností jednotlivých procesů, snižováním nákladů na provoz budov (omezenost svícení v kancelářích, aj.), snížení nákladů na provoz podílem na nákladech a částí zisku získaných pronajímáním prostor krajského úřadu ke komerčním účelům, aj.

V rámci produktivity je postavení porovnávaných úseků poněkud odlišné. Na oddělení ovzduší je produktivita v rámci srovnání krajů průměrná a patří mezi instituce s poměrně vyššími náklady, ale také vyššími výstupy. Naopak na úseku odpadů je produktivita druhá nejnižší a ve srovnání s ostatními krajskými úřady spadá pod instituce s vyššími náklady a s nižšími výstupy, což se samozřejmě nepůsobí zcela účinně.

Produktivita je ukazatel, který je ve veřejné správě poněkud obtížné hodnotit. Způsobů jak jej zvýšit je zajisté mnoho, avšak záleží na zjištěných nedostatcích a organizační struktuře oddělení. Zajisté možností je transformace oddělení v rámci změny kompetencí a přidávání agend, pokud je tak možné učinit. Poslední možností je samozřejmě předělení úředníka na jiné oddělení nebo propuštění z pracovního poměru z hlediska nadbytečnosti.

Pro všechny krajské úřady by bylo přínosné zaznamenávat údaje o individuálních počtech rozhodnutí za kratší časové období a umožnit tak podrobnější srovnání, které odhalí nedostatky a bude nápomocné k nalezení cesty pro zvýšení produktivity a snížení nákladové efektivnosti.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit, na základě praktického ověření v organizacích veřejné správy, jak vysoká je efektivnost vynakládání finančních prostředků na konkrétní výstup a produktivitu, tedy vztah mezi množstvím vyprodukovaných jednotek a náklady na ně vynaložené.

První kapitola je věnována komparaci a posouzení základních pojmů ve veřejném a soukromém sektoru, jež jsou zásadní pro určení výkonu v těchto dvou oblastech. V následující kapitole jsou vymezeny moderní metody aplikované ve veřejné správě a závěrečná kapitola teoretické části je věnována nastínění problematiky modernizace veřejné správy v České republice a možnosti využití pojetí Smart Administration a Strategie Smart Administration.

První kapitola praktické části se na úvod zabývá strukturou a fungováním Krajského úřadu Zlínského kraje a dále náplní činností oddělení životního prostředí a technické kontroly na úseku odpadů a ovzduší. Druhá kapitola je zaměřena na moderní metody, jež jsou aplikovány Krajským úřadem Zlínského kraje a ostatními zkoumanými krajskými úřady. Závěrečná kapitola zkoumá ukazatele nákladovou efektivnost a produktivitu na zmiňovaných úsecích v porovnání s ostatními zkoumanými kraji České republiky.

Nákladová efektivnost je ukazatel, který je možné velmi jednoduše vyjádřit. Vzorec nákladové efektivnosti je zajisté velmi účinný a vyjadřuje množství potřebných peněžních jednotek na konkrétní výstup, ale do jisté míry v sobě nezahrnuje další faktory, které mohou ovlivňovat výsledek. Proto vzorec byl rozšířen pomocí koeficientů počtu obyvatel a počtu úředníků. Pokud srovnáme základní výpočet nákladové efektivnosti a rozšířený výpočet pomocí koeficientů, je podle mého názoru vzorec s koeficienty mnohem ohleduplnější, jelikož zohledňuje další faktory, které mohou mít na vydané počty rozhodnutí vliv. Samozřejmě počet obyvatel a počet úředníků jsou pouze potenciálními faktory, ale zajisté je možné najít další, které by byly pro nákladovou efektivnost příhodnější. Mohlo by se jednat například o počet potencionálních subjektů, tedy žadatelů o vydání rozhodnutí, analýza vydaných počtů rozhodnutí v časových řadách, aj.

Produktivita je ukazatel, který je ve veřejné správě velmi obtížné definovat a měřit. Určujícím kritériem je zajisté vydaný počet rozhodnutí, ale je nutné brát v potaz náročnost zpracování, neboť některé rozhodnutí vyžadují kratší dobu vyřízení a jiné naopak dlouhodobější, proto je náročné právě toto srovnávat. Celkový počet rozhodnutí, je na obou úsecích zkoumán globálně, což znamená, že jsou brány na stejné úrovni, avšak tomu tak zcela není. Pro přesnější vyhodnocení produktivity, by bylo vhodnější provádět analýzu individuálně podle typů rozhodnutí a struktury oddělení, aby tak výsledek nebyl všeobecný, ale odpovídající skutečné výkonnosti.

Pro všechny krajské úřady by bylo vhodnější vést jednoduchou evidenci vydaných počtů rozhodnutí či jiných úkonů, jež úředníci vykonávají, aby bylo umožněno podrobnější srovnání, které bude nápomocné k odhalování nadbytečných či neefektivních úkonů, což povede ke zvýšení produktivity a snížení nákladové efektivity.

Krajský úřad je orgánem kraje, který realizuje rozhodnutí Rady a Zastupitelstva Zlínského kraje a v přenesené působnosti vykonává činnosti stanovené zákony. Posláním Krajského úřadu Zlínského kraje je poskytovat veřejné služby, vedoucí ke spokojenosti občanů a k všestrannému rozvoji kraje. Zavedené systémy na krajském úřadě jsou podle mého názoru velmi efektivní a tak, je úřad schopný rychle a úspěšně reagovat na neustálé změny a nároky, které jsou na něj kladeny. Provázanost mezi jednotlivými odděleními a odbory je velmi vysoká a díky tomu na Krajském úřadě Zlínského kraje fungují odborné a kvalifikované kolektivy úředníků, kteří jsou připraveni se postavit jakékoliv výzvě. Krajský úřad se po vzoru soukromého sektoru snaží zavádět různé nové principy na zlepšení své efektivity. Pokouší se také aplikovat hodnotící systémy výkonnosti a ve veřejné správě, jak víme, je toto hodnocení velmi náročné.

Diplomová práce je podpořena projektem IGA/FaME/2012/028 "Využití efektů plynoucích z duality finančních vztahů ke zvýšení výkonnosti obce."

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- CEJTHAMR, Václav, et al., 2005. *Management a organizační chování: Manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, s. 22. ISBN 80-247-1300-4.
- DANIELS, Aubrey, 2004. *Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness*. 4. vyd. 2004.
- DOLEŽAL, Jan, LACKO, Branislav, MÁCHAL, Pavel, et al., 2009. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 100. ISBN 978-80-2472-848-3.
- HRABALOVÁ, Simona, KLÍMOVÁ, Viktorie, NUNVÁŘOVÁ, Svatava, 2005. *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně Ekonomicko-správní fakulta. s. 49. ISBN 80-210-3679-6.
- HRADECKÝ, Mojmir, LANČA, Jiří, ŠIŠKA, Ladislav, 2008. *Manažerské účetnictví, Účetnictví a daně*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 123. ISBN 978-80-247-2471-3.
- KLOUDOVÁ, Jitka, et al., 2010. *Kreativní ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 92 – 102. ISBN 978-80-2473-608-2.
- KUBÁTOVÁ, Helena, 2010. *Sociologie životního způsobu*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 21. ISBN 978-80-2472-456-0.
- KUBÍČEK, Jaromír, 2002. *Knihovny současnosti 2002: sborník z 10. konference, konané ve dnech 24.-26. září 2002 v Seči u Chrudimi*. 1. vyd. Praha: Sdružení knihoven ČR. s. 179. ISBN 978-80-8624-918-6.
- NEMEC, Juraj, 2010. *Kontrola ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. s. 16 – 17. ISBN 978-80-7357-558-8.
- OCHRANA, František, 2007. *Veřejné služby, jejich poskytování, zadávání a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Ekopress. s. 25. ISBN 978-80-86929-31-6.
- OCHRANA, František, PŮČEK, Milan, 2011. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 248 s. ISBN 978-80-7357-667-7.
- OCHRANA, František, PŮČEK, Milan, ROCHE, Marcela, HARTMANN, Igor, 2009. *Chytrá veřejná správa: kohezní politika*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. 200 s. ISBN 978-80-86616-27-4.



- OSTŘÍŽEK, Jan, 2007. *Public private partnership: příležitost a výzva*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. s. 3. ISBN 978-80-7179-744-9.
- OTRUSINOVÁ, Milana, KUBÍČKOVÁ, Dana, 2011. *Finanční hospodaření municipálních jednotek po novele zákona o účetnictví*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. s. 9 . ISBN 978-80-7400-342-4.
- PEKOVÁ, Jitka, et al., 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI. s. 127. ISBN 978-80-7357-35.
- POTĚŠIL, Lukáš, 2008. "Dobrá správa" v dokumentech Rady Evropy. *Veřejná správa, čtrnácti deník vlády ČR*, Praha: Ministerstvo vnitra. s. 8. ISSN 1213-6581.
- PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2009. *Financování měst, obcí a regionů*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada. s. 260 - 304. ISBN 978-80-247-2789-9.
- PŮČEK, Milan, et al., 2005. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: Soubor příkladů*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. s. 7 – 8. ISBN 80-239-6154-3.
- ŠÍMA, Josef, 2004. *Ekonomie a právo: úvod do logiky společenského jednání*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. s. 77. ISBN 80-245-0749-8.
- ŠINDELÁŘ, Michal, 2008. *Proceedings of the 16th International Conference on Systems Integration 2008*. s. 1 – 2. Prague. ISBN 978-80-245-1373-7.
- SPOLEČNÝ HODNOTÍCÍ RÁMEC - CAF 2006, 2007. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. s. 83 – 91. ISBN 978-80-02-01901-5.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ Eva, 2010. *Podniková ekonomika*. 5. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. s. 50 - 51. ISBN 80-740-0336-1.
- ŠULÁK, Milan, 2005. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. s. 89. ISBN 80-86754-33
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *European Active Citizenship: Introductory Guidelines for Adult Educators*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 51 - 52. ISBN 978-80-90391-75-8.
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Prosperita firmy*. Praha: Grada. s. 17. ISBN 80-2472-924-5.
- WOKOUN, René, MATES, Pavel, 2006. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. 1. vyd. Praha: Linde. s. 57. ISBN 80-7201-608-3.
- ZLÍNSKÝ KRAJ, 2012. Průměrné roční personální náklady na 1 zaměstnance.

ŽLÍNSKÝ KRAJ, 2012. Průměrné roční věcné náklady na 1 zaměstnance.

ŽLÍNSKÝ KRAJ, 2012. Správní řízení – I. stupeň. Rozhodování na úseku ovzduší a odpadů.

ŽLÍNSKÝ KRAJ, Odbor Kancelář ředitele, oddělení podpory řízení, 2011. *Výroční zpráva Krajského úřadu Zlínského kraje*. Zlín: Krajský úřad Zlínského kraje. 80 s.

ŽLÍNSKÝ KRAJ, 2010. *Rozpočet Zlínského kraje na rok 2011*. Zlín: Zlínský kraj. 89 s.

ŽLÍNSKÝ KRAJ, 2010. *Výroční zpráva Zlínského kraje 2009*. Zlín: HART PRESS, 2010. 86 s.

ŽLÍNSKÝ KRAJ, 2008. *21 důvodů, proč je tady Zlínský kraj a krajský úřad*. Zlín: Zlínský kraj. 2 s.

### **Zákony**

Česká republika, 2001. Předpis č. 320/2001 Sb. zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů.

Česká republika, 2000. Předpis č. 129/2000 Sb. In *Sbírka zákonů*. Částka 38. Dostupný také z WWW: <<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb00129&cd=76&typ=r>>.

### **Internetové zdroje**

Dictionary.com, LLC, 2011. *Find the Meanings and Definitions of Words at Dictionary.com*. [online]. [cit. 2012-01-13]. Dostupné z WWW: <http://dictionary.reference.com/browse/effectiveness>>.

GREPLOVÁ, Hana, 2006. *Závěrečná zpráva z řešení soutěžícího o získání resortní ceny za inovaci v územní veřejné správě za rok 2006*. [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z WWW: [http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/moderniz/33\\_inovace/33\\_zaverzprproces.pdf](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/moderniz/33_inovace/33_zaverzprproces.pdf)

HUSÁKOVÁ, Eva, 2007. *Procesy a činnosti vykonávané jednotlivými odbory Krajského úřadu Zlínského kraje*. [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?docid=39933&doctype=ART&nid=3531&cpi=1>

- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2004. *Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy*. [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z WWW: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_8578.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_8578.html)
- MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2008. *Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby: Strategie realizace Smart Administration v období 2007 - 2015* [online]. [cit. 2012-03-12]. Dostupný z WWW: <[www.mvcr.cz/soubor/strategie-realizace-smart-administration-2007-2015-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/strategie-realizace-smart-administration-2007-2015-pdf.aspx)>.
- NESHYBOVÁ, 2009. *Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě: Analýza dosavadních ročníků soutěže z hlediska územně-správního členění České republiky*. [online]. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.mvcr.cz/clanek/ceny-ministerstva-vnitra-za-kvalitu-a-inovaci-ve-verejne-sprave-analyza-dosavadnich-rocniku-souteze-z-hlediska-uzemne-spravniho-cleneni-ceske-republiky.aspx>
- PEŠKOVÁ, Bohdana, 2009. *Návody a postupy řešení žádostí na úseku ochrany ovzduší*. Zlín: Krajský úřad Zlínského kraje. [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z WWW: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?chnum=1&nid=&doctype=ART&docid=116508>
- POTĚŠIL, Lukáš, 2009. *Územní reforma veřejné správy a územní členění státu*. Brno: Masarykova univerzita v Brně. [online]. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z WWW: <http://www.law.muni.cz/sborniky/Days-of-public-law-doplnek/files/pdf/Potesil.pdf>
- PŮČEK, Milan, 2004. *Kvalita ve veřejné správě*. [online]. [cit. 2009-25-11]. Dostupné z: <<http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6157019>>
- ŠVECOVÁ, Miroslava, 2009. *Návody a postupy řešení žádostí na úseku odpadového hospodářství*. Zlín: Krajský úřad Zlínského kraje. [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z WWW: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?chnum=1&nid=8864&doctype=ART&docid=102284>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced scorecard.
C	Celkové náklady na danou činnost
CAF	Společný hodnotící rámec
ČR	Česká republika
EFQM	Evropský model podnikatelské úspěšnosti
KÚ	Krajský úřad
KÚZK	Krajský úřad Zlínského kraje
MA 21	Místní agenda 21
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
N	Počet vyprodukovaných jednotek
NE	Nákladová efektivnost
P	Produktivita
RIA	Proces přípravy regulace

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 - Hexagon veřejné správy (Ochrana, Půček, 2011) .....</i>	<i>34</i>
<i>Obr. 2 - Model "Dělat správné věci správně" (Ochrana, et al., 2009).....</i>	<i>35</i>
<i>Obr. 3 – Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje (Výroční zpráva KÚZK, 2011) .....</i>	<i>41</i>
<i>Obr. 4 - Fyzický počet zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje (Výroční zpráva KÚZK, 2011) .....</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 5 - Struktura vzdělání zaměstnanců v letech 2008 - 2010 (Výroční zpráva KÚZK, 2011) .....</i>	<i>43</i>

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 - Struktura nástrojů a metod oceněných cenou MVČR v letech 2005 – 2008 (Neshybová, 2009)</i> .....	59
<i>Graf 2 - Vývoj personálních nákladů na jednoho úředníka za kalendářní v letech 2008 - 2011 v tis. Kč (Zlínský kraj, 2012)</i> .....	63
<i>Graf 3- Vývoj věcných nákladů na jednoho úředníka za kalendářní rok v letech 2008 - 2011 v tis. Kč (Zlínský kraj, 2012)</i> .....	64
<i>Graf 4 - Vývoj celkových nákladů na jednoho úředníka za kalendářní rok v letech 2008 - 2011 v tis. Kč (Zlínský kraj, 2012)</i> .....	65
<i>Graf 5 - Náklady vybraných krajů vyjádřené na jednoho úředníka za rok 2011 (Zlínský kraj, 2012)</i> .....	66
<i>Graf 6 - Vývoj pořadí jednotlivých krajů při změně kritérií nákladové efektivity v roce 2011 (Autor, 2012)</i> .....	70
<i>Graf 7 - Srovnání základního výpočtu nákladové efektivity a výpočtu pomocí koeficientů na úseku ovzduší za rok 2011 (Autor, 2012)</i> .....	71
<i>Graf 8 - Vývoj pořadí jednotlivých krajů při změně kritérií</i> .....	72
<i>Graf 9 - Srovnání základního výpočtu nákladové efektivity a výpočtu pomocí koeficientů na úseku odpadů za rok 2011 (Autor, 2012)</i> .....	73
<i>Graf 10 – Portfoliový diagram produktivity za rok 2011 (Autor, 2012)</i> .....	75
<i>Graf 11 – Porfoliový diagram produktivity za rok 2011 (Autor, 2012)</i> .....	76

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 - Popis modelu "dělat správné věci správně" (Ochrana, Půček, 2011) .....</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 2 - Rozhodnutí k povolení stavby středního, velkého a zvláště velkého zdroje znečišťování ovzduší z hlediska ochrany ovzduší (Pešková, 2009) .....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 3 - Rozhodnutí k povolení trvalého (resp. zkušebního) provozu středního, velkého a zvláště velkého zdroje znečišťování ovzduší z hlediska ochrany ovzduší (Pešková, 2009) .....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 4 - Rozhodnutí o povolení k vydání a změnám provozního řádu středního, velkého a zvláště velkého zdroje znečišťování ovzduší z hlediska ochrany ovzduší (Pešková, 2009) .....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 5 - Plán zavedení zásad správné zemědělské praxe u stacionárního zdroje (Pešková, 2009) .....</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 6 - Závazné stanovisko k umístování stavby středního, velkého a zvláště velkého zdroje znečišťování ovzduší z hlediska ochrany ovzduší (Pešková, 2009) .....</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 7 - Rozhodnutí o vymezení znečišťujících látek nebo jejich stanovených skupin k plnění emisních limitů středního, velkého a zvláště velkého zdroje znečišťování ovzduší (Pešková, 2009) .....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 8 - Poplatek za znečišťování ovzduší – velké a zvláště velké zdroje znečišťování ovzduší (Pešková, 2009) .....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 9 - Žádost o udělení souhlasu k provozování zařízení ke sběru, výkupu, využívání nebo odstraňování odpadů (Švecová, 2009) .....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 10 - Žádost o vydání souhlasu k nakládání s nebezpečnými odpady v množství větším než 100 t/rok (Švecová, 2009) .....</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 11 - Žádost o vydání souhlasu k míšení nebezpečných odpadů (Švecová, 2009) .....</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 12 - Žádost o udělení souhlasu k čerpání prostředků z finanční rezervy na rekultivaci, zajištění péče o skládku a asanaci po ukončení jejího provozu (Švecová, 2009) .....</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 13 - Žádost o vydání souhlasu k upuštění od třídění nebo odděleného shromažďování odpadů (Švecová, 2009) .....</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 14 - Žádost o stanovení podmínek péče o skládku po uzavření jejího provozu, rekultivaci a asanaci (Švecová, 2009) .....</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 15 - Vybrané ukazatele krajů na úseku ovzduší za rok 2011 (Zlínský kraj, 2012) .....</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 16 - Vybrané ukazatele krajů na úseku odpadů za rok 2011 (Zlínský kraj, 2012) .....</i>	<i>62</i>

<i>Tab. 17- Náklady vybraných krajů vyjádřené na jednoho úředníka za rok 2011 (Zlínský kraj, 2012) .....</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 18 - Koefficient k průměrnému počtu obyvatel a úředníků za rok 2011 (Autor, 2012).....</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 19 - Změna pořadí jednotlivých krajů při změně kritérií nákladové efektivity na úseku ovzduší za rok 2011 (Autor, 2012) .....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 20 - Změna pořadí jednotlivých krajů při změně kritérií nákladové efektivity na úseku odpadů za rok 2011 (Autor, 2012) .....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 21 - Pořadí jednotlivých krajů produktivity na úseku ovzduší za rok 2011 (Autor, 2012).....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 22 - Pořadí jednotlivých krajů produktivity na úseku odpadů za rok 2011 (Autor, 2012).....</i>	<i>75</i>